

**MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA ENTIDAD BANCARIA DEL 1**  
**ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE DE ACUERDO CON LAS**  
**TENDENCIAS GLOBALES DEL SECTOR FINANCIERO PARA SATISFACER**  
**LA ATENCIÓN DE LA POBLACIÓN MILLENIAL**

**LUIS DANIEL GUAPACHA GUTIÉRREZ.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**  
**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**JUNIO DE 2020**

**MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA ENTIDAD BANCARIA DEL 2**  
**ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE DE ACUERDO CON LAS**  
**TENDENCIAS GLOBALES DEL SECTOR FINANCIERO PARA SATISFACER LA**  
**ATENCIÓN DE LA POBLACIÓN MILLENIAL**

**LUIS DANIEL GUAPACHA GUTIERREZ**

**Director Tesis:**

**Magister ANDRES MAURICIO GIRALDO SILVA**

**Trabajo de Grado realizado para optar al título de Magister en Administración**  
**Económica Y Financiera**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**  
**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**JUNIO DE 2020**

RESUMEN .....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.1 Antecedentes de la idea.....	16
1.2 Situación problema .....	17
1.3 Definición del problema .....	18
1.4 Hipótesis o supuestos.....	18
1.5 Objetivo General.....	18
1.6 Objetivos específicos .....	18
1.7 Justificación del estudio.....	20
1.8 Beneficios que conlleva .....	21
1.9 Limitaciones previsibles .....	22
II: MARCO REFERENCIAL.....	23
2.1 Marco Teórico.....	23
2.1.1 Breve historia del sistema financiero colombiano .....	23
2.1.2 La Banca Universal.....	28
2.1.3 Canales de distribución en el sector financiero.....	29
2.1.4 Los servicios bancarios y la sociedad de la información.....	31
2.1.5 Caracterización de las diferentes generaciones.....	36
2.2 Marco Conceptual.....	41
2.2.1 El concepto de mega tendencia.....	41
2.2.2 Tendencias en el sector de servicios financieros .....	42
2.2.3 Servicios financieros digitales en Estados Unidos.....	46
2.2.4 Servicios financieros digitales en China .....	48
2.2.5 Fintech y servicios bancarios en Colombia .....	49
2.3 Marco Normativo.....	53
2.4 Marco Filosófico .....	57
2.5 Marco Situacional .....	58

2.6	Glosario.....	58
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....		60
3.1	Universo.....	61
3.2	Muestra .....	62
3.3	Delimitación del estudio .....	63
3.4	Etapas de la investigación.....	63
3.5	Variables e Indicadores.....	64
3.6	Instrumentos para recolección de información .....	68
3.7	Procesamiento y análisis de la información.....	75
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....		77
4.1	Modelos de servicio al cliente utilizados por las organizaciones para atender a la población Millennial .....	77
4.1.1	Percepciones de algunos directivos de entidades financieras con respecto a las preferencias de los clientes millennial en el AMCO .....	81
4.2	Caracterización de los gustos y preferencias de la población millennial del AMCO con respecto a servicios financieros. ....	84
4.3	Comparación de las preferencias y necesidades de consumo de los millennial del AMCO contra las tendencias globales en cuanto a la prestación de servicios financieros.....	94
4.4	Características de un modelo de servicio al cliente para satisfacer las preferencias de consumo y servicio de los millennial del AMCO con respecto a las tendencias globales en cuanto a la prestación de servicios financieros .....	101
4.5	Modelo de servicio al cliente de acuerdo con las preferencias de los millennial del AMCO a fin de satisfacer sus necesidades de acuerdo con las tendencias internacionales del sector .....	104
4.6	Validacion Del Modelo Propuesto: Contraste Con El Modelo Del Banco Bbva. ....	121
4.6.1	Comparación del modelo propuesto con el estudio Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución? De PricewaterhouseCooper.....	128
4.6.2	Resultados De Aplicación De Instrumento De Recolección De Información Para Validación Del Modelo.....	136
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	147
ANEXOS .....		150

Anexo A. Entrevista a Luis Alberto López González, director de Analytics del banco Colpatria.....	5
Colpatria.....	150
Anexo B. Formulario vinculación persona natural banco Scotiabank-Colpatria .....	153
BIBLIOGRAFIA .....	154

Tabla 1 Etapas de la relación banco cliente .....	35
Tabla 2 Generaciones y sus particularidades .....	38
Tabla 3 Tendencias en el sector servicios financieros .....	44
Tabla 4 Normatividad del sector financiero.....	56
Tabla 5 Proyecciones de población por Edad AMCO a 2019 .....	61
Tabla 6 Etapas de la investigación.....	63
Tabla 7 Variables .....	65
Tabla 8. Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 para cobertura a servicios públicos en Risaralda .....	89

Ilustración 1 Enfoque tradicional vs enfoque basado en la información .....	32
Ilustración 2 Tipos de Marketing Bancario en la era de la información.....	34
Ilustración 3 Servicios financieros digitales en Estados Unidos .....	46
Ilustración 4 Servicios financieros digitales en China.....	48
Ilustración 5 Servicios que se gestionan completamente por internet .....	51
Ilustración 6 Factores de demanda de servicios financieros en Colombia .....	52
Ilustración 7 Entidades con mayores movimientos en 2019.....	79
Ilustración 8 . De las siguientes empresas de base tecnológica con cual considera que los millennial del AMCO contratarían servicios financieros .....	82
Ilustración 9 Entrevista al director de analytics del banco colpatria .....	83
Ilustración 10. Pregunta 1. ¿Cual es su edad?.....	84
Ilustración 11 Pregunta 2. ¿Cual es su último nivel de estudio terminado? .....	85
Ilustración 12 Pregunta 3. ¿Tiene activo en este momento algún producto financiero? .....	85
Ilustración 13 Pregunta 4. Sus productos financieros son .....	86
Ilustración 14 Pregunta 5. Su estrato socioeconómico actual es .....	87
Ilustración 15 Pregunta 6. ¿De las siguientes opciones de acceso internet con cual o cuales cuenta actualmente? .....	88
Ilustración 16 Preguntas 7 y 8 acerca de la disposición a entregar más información a las entidades financieras.....	90
Ilustración 17 Pregunta 9. ¿De las siguientes empresas con cual o cuales contrataría servicios financieros? .....	91
Ilustración 18 Pregunta 10. ¿Estaria dispuest@ a utilizar un servicio 100% atendido por un robot para sus solicitudes de servicio al cliente en una entidad bancaria?.....	92
Ilustración 19 Pregunta 11. ¿De las siguientes opciones de atención cual prefiere a la hora de utilizar servicios financieros? .....	92
Ilustración 20 Pregunta 12. ¿De los siguientes productos bancarios cuáles contrataría de manera 100% digital? .....	93
Ilustración 21 Comparativo últimos 5 años transacciones digitales .....	96

Ilustración 22 Porcentaje por categoría Transacciones Digitales .....	98
Ilustración 23 Lealtad a las marcas de acuerdo con las generaciones .....	98
Ilustración 24 Aspectos más importantes de las buenas experiencias de los clientes .....	99
Ilustración 25 Quejas ante la SuperFinanciera presentadas en 2019 .....	100
Ilustración 26 Modelo de servicio al cliente propuesto para una entidad bancaria en el AMCO para atender a la población millennial en el AMCO.....	103
Ilustración 27 Proceso propuesto de servicio al cliente millennial del AMCO .....	118
Ilustración 28 Flujograma proceso de servicio al cliente propuesto en el modelo .....	120
Ilustración 29 Crecimiento clientes digitales,Informe individual Colombia 2018, Banco BBVA .....	122
Ilustración 30 Crecimiento ventas digitales, Informe individual Colombia 2018, Banco BBVA .....	123
Ilustración 31 Valores en la estrategia, Informe individual Colombia 2018, Banco BBVA.....	124
Ilustración 32 Cuentas abiertas en móvil, informe individual Colombia 2018, BBVA .....	125
Ilustración 33 Adelanto de nómina y fondos de inversión, informe individual Colombia 2018, BBVA .....	125
Ilustración 34 Otros productos, informe individual Colombia 2018, BBVA .....	126
Ilustración 35 Percepción de los ejecutivos bancarios con respecto a las nuevas tendencia .....	129
Ilustración 36 Desafío y prioridades más importantes para la banca.....	131
Ilustración 37 Importancia de la inseguridad cibernética .....	133
Ilustración 38 Desarrollo de un modelo de negocio centrado en el cliente .....	134
Ilustración 39 Áreas de esfuerzo significativo en los próximos cinco años .....	135
Ilustración 40 ¿Cree que una red WIFI-Gratis para la gente o cualquier red gratuita es segura para realizar transacciones financieras por internet? .....	136
Ilustración 41 ¿Considera que una entidad bancaria debería tener un modelo de atención diferente para los millennial que residen en áreas urbanas y para los que residen en áreas semi urbanas y rurales? .....	137
Ilustración 42 ¿De las siguientes opciones cuál considera que beneficiaría más a la población millennial del AMCO en conjunto (Rural y urbana)? .....	138
Ilustración 43 ¿Considera que los funcionarios de las entidades bancarias se encuentran capacitados en nuevas herramientas tecnológicas y banca digital? .....	138



Ilustración 44 ¿ Los funcionarios del banco con el cual contrata sus productos financieros lo han capacitado correctamente en el uso de los aplicativos móviles y las transacciones digitales? .....	9 139
Ilustración 45 ¿Sería un valor agregado por parte de un banco realizar capacitaciones en el uso de las aplicaciones y las herramientas tecnológicas para realizar transacciones financieras? .....	140
Ilustración 46 ¿ Considera seguro realizar transacciones en la sucursal virtual o apps de su banco? .....	140
Ilustración 47 ¿Cambiaría su actual banco en caso de encontrar una mejor oferta? .....	141
Ilustración 48 ¿Cree que el uso de Big Data (Grandes cantidades de información recopilada) viola su privacidad y cree que debe ser utilizado para personalizar las ofertas? .....	142
Ilustración 49¿ Conoce algún programa de responsabilidad social o apoyo a la comunidad que su banco haya implementado en su comunidad?.....	143
Ilustración 50 Percepción de utilidad de los procesos del modelo propuesto.....	145

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Pereira, Risaralda, junio de 2020

A Dios, por permitirme la oportunidad de disfrutar de este proceso de aprendizaje

A mi familia, por acompañarme en cada paso y apoyarme para cumplir mis metas.

A mi director de tesis, por su acompañamiento y valiosa asesoría.

A la Universidad Tecnológica de Pereira y todos sus colaboradores, por permitirme acceder a educación de la mejor calidad.

A los directivos de entidades bancarias y demás personas que voluntariamente hicieron parte de este proyecto de investigación.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación pretende responder a la pregunta ¿Cómo debe ser el modelo de servicio al cliente que las entidades financieras deben desarrollar para satisfacer las necesidades y preferencias de consumo de los millennial del área metropolitana centro occidente de acuerdo con las tendencias globales identificadas en el sector? De gran importancia para procesos como la bancarización y el establecimiento de un modelo propio de atención de esta población, además de derivar en posibilidades para implementación de procesos inclusión financiera a futuro.

Se diseñarán instrumentos de recolección de información adecuados para tal fin y además se realizarán entrevistas con directivos de entidades bancarias para conocer el punto de vista de estos con respecto a este segmento de población y sus posibilidades de una integración exitosa y duradera en el mercado bancario.

## **ABSTRACT**

This research work pretends to answer the question: How should the customer service model that financial entities must develop to meet the needs and consumption preferences of millennials in the central-western metropolitan area in accordance with the global trends identified in the sector? Of great importance for processes such as banking and the establishment of a proper model of care for this population, as well as deriving possibilities for the implementation of future financial inclusion processes.

Appropriate data collection instruments will be designed for this purpose and interviews will also be conducted with bank executives to know their point of view regarding this segment of the population and their possibilities of a successful and lasting integration in the banking market.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años todos los sectores de la economía han experimentado importantes cambios derivados del uso de la tecnología en todos los ámbitos humanos, el sector bancario no es la excepción y las exigencias de los clientes actuales y objetivo cada vez son más variadas y exigen un mayor grado de especialización.

El segmento de población denominado millennial es sin duda alguna uno de los temas más populares de la actualidad, ya que a su alrededor se han desarrollada un sinnúmero de aseveraciones e hipótesis que tratan de explicar su comportamiento y sus preferencias en cuanto a consumo y vida social.

La irrupción de las redes sociales sin duda alguna ha masificado la posibilidad de tener acceso a la información de primera mano y en tiempo real, lo cual en gran parte también ha derivado en juicios de valor poco contextualizados y sin tener en cuenta aspectos socioculturales y demográficos que marcan grandes diferencias entre una persona con la misma edad, pero posibilidades muy diferentes y ubicadas en diversos lugares del mundo.

El presente trabajo de investigación pretende identificar ¿cuál el modelo de servicio al cliente que permita satisfacer las necesidades y expectativas en cuanto a servicios y productos financieros de los millennial del área metropolitana centro occidente de acuerdo con las tendencias globales del sector? Y de esta manera responder a la pregunta desde un horizonte más

cercano a los actores, reconociendo sus particularidades en aspectos económicos, sociales y 15  
culturales, pero sin desconocer el impacto que la tecnología ha tenido en su forma de ver el  
mundo y de elegir productos y servicios acordes a esta visión.

## **I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Antecedentes de la idea**

Dentro de los antecedentes en los que se sustenta el presente trabajo de investigación se incluyen investigaciones nacionales e internacionales relacionadas con el tema, dentro de la investigación se tuvo en cuenta los siguientes trabajos teóricos como base:

Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario de (Cuartas, Rodriguez, & Rodriguez, 2011) donde se describen los aspectos más relevantes de la evolución de la banca desde 1841. Por otra el informe proveedores de servicios financieros: transformando modelos de distribución para el consumidor en evolución de la organización ACCENTURE, la cual es uno de los grandes jugadores mundiales en cuanto a la tercerización de servicios y realizar diversas investigaciones para identificar las tendencias en sus mercados objetivo. El artículo lo que los lideres colombianos deben saber de las nuevas generaciones (Cifuentes, 2017) artículo en el cual se abordan las tendencias más características de cada una de las generaciones y sus hábitos y expectativas. La revisión conceptual denominada Millenial, ¿una categoría útil para identificar a las juventudes iberoamericanas?, el cual aporta elementos importantes a la hora de analizar que tanto se ha globalizado el término millenial y su uso resulta inadecuado para describir a esta categoría de población en contextos socioculturales tan variables como los latinoamericanos y en particular en el caso colombiano.



Además de los anteriormente mencionados se utilizaron artículos y publicaciones web 17 de los entes oficiales del sector como ASOBANCARIA, ANIF e instituciones del orden legislativo dada la gran importancia de la revisión de la legislación aplicable en lo concerniente al presente trabajo de investigación.

## **1.2 Situación problema**

Las expectativas que el consumidor millennial del AMCO plantea a las entidades bancarias, no se corresponden con los modelos de servicio y atención al cliente que tienen dichas entidades.

La evolución en la conectividad y los avances tecnológicos se corresponden con las necesidades del consumidor millennial del AMCO en cuanto a los servicios bancarios en contraposición con los servicios prestados de manera tradicional o presencial.

El propósito de las entidades financieras en cuanto a los modelos de atención para consumidores millennial en contraste con la ausencia de estudios científicos que analicen las expectativas de los consumidores millennial del AMCO con respecto a los modelos de servicio al cliente aplicados por las entidades financiera.

Los modelos de servicio al cliente de las entidades bancarias del AMCO no satisfacen las necesidades y preferencias de consumo de la población millennial.

### **1.4 Hipótesis o supuestos**

El diseño de un modelo de servicio al cliente de acuerdo con las tendencias globales en materia de prestación de servicios financieros permitirá dar respuesta a las necesidades y preferencias de consumo de los millennial del AMCO

### **1.5 Objetivo General**

Diseñar el modelo de servicio al cliente que permita satisfacer las necesidades y expectativas en cuanto a servicios y productos financieros de los millennial del área metropolitana centro occidente de acuerdo con las tendencias globales del sector

### **1.6 Objetivos específicos**

- Identificar los modelos de servicio al cliente utilizados por las organizaciones para atender a la población millennial

- Caracterizar las preferencias y necesidades de consumo de los millennial del AMCO con respecto a servicios financieros
- Comparar las preferencias y necesidades de consumo de los millennial del AMCO contra las tendencias globales en cuanto a la prestación de servicios financieros
- Determinar las características y los elementos requeridos para el diseño de un modelo de servicio al cliente para satisfacer las preferencias de consumo y servicio de los millennial del AMCO con respecto a las tendencias globales en cuanto a la prestación de servicios financieros
- Generar el modelo de servicio al cliente de acuerdo con las preferencias de los millennial del AMCO a fin de satisfacer sus necesidades de acuerdo con las tendencias internacionales del sector
- Validar el modelo de servicio al cliente para los millennial del AMCO con el fin de satisfacer sus preferencias y necesidades de consumo de servicios financieros de acuerdo con las tendencias internacionales del sector

Los procesos de transformación y evolución en los diferentes ámbitos tienen a los millennial como centro del cambio y del protagonismo dentro de todas las esferas sociales, culturales y económicos, su influencia sobre los procesos de comunicación y el alcance de su difusión, dan aún mayor relevancia a sus necesidades y hábitos de consumo para las organizaciones que tienen como público objetivo esta generación.

El presente trabajo de investigación encuentra su primera justificación en lo académico dada la importancia teórica y metodológica que tiene la caracterización de la población millennial del AMCO en cuanto a sus necesidades y hábitos de consumo en servicios financieros ya que los resultados de dicho ejercicio permitirán establecer la concordancia y a la vez identificar las diferencias que tiene dicho grupo poblacional con respecto a las tendencias identificadas por estudios realizados en un contexto global, aportando elementos importantes para la búsqueda de un modelo propio acorde a las características y particularidades propias de cada región y grupo poblacional.

La forma en como se aborde la oferta de servicios y productos será un factor importante para la inserción de este segmento de la población al mercado financiero. Además de la satisfacción de las necesidades y preferencias de consumo de los millennial, se ha identificado que el conocimiento del entorno y sus características particulares resulta de gran importancia a la hora de generar modelos de servicio que permitan desarrollar una propuesta acorde a los mismos

y a su vez se encuentre alineado con las políticas respecto a la inclusión financiera y su importancia para la economía regional y nacional.

21

Se pretende caracterizar la población millennial del AMCO con respecto a sus necesidades y hábitos de consumo en cuanto a servicios y productos financieros, para de esta manera diseñar un modelo de servicio que se ajuste a dichas expectativas y se encuentre alineado a las tendencias globales en cuanto a la prestación de servicios en el mercado financiero.

### **1.8 Beneficios que conlleva**

Un modelo de servicio al cliente que permita satisfacer las necesidades y expectativas en cuanto a servicios y productos financieros de los millennial del área metropolitana centro occidente de acuerdo a las tendencias globales del sector proporciona un análisis profundo acerca de las necesidades y preferencias de consumo de este grupo poblacional en cuanto a servicios y productos financieros, permitiendo a las entidades interesadas en atender a este segmento de mercado conocer características importantes de sus clientes potenciales, además de proporcionar un panorama del contexto local con respecto a las tendencias de necesidades y preferencias de consumo de dicha población, lo cual genera información relevante para futuras investigaciones e ideas de emprendimiento que pretendan suplir dichas necesidades.

Dentro de los beneficios se pueden destacar:

- La caracterización de la población millennial del AMCO en cuanto a sus necesidades y 22 preferencias de consumo en cuanto a productos y servicios financieros y su comparación con respecto a las tendencias globales del sector.
- Identificar las posibilidades de mejora en la prestación de servicios por parte de entidades financieras en el AMCO
- Identificar oportunidades de negocio para emprendimientos que pretendan desarrollar soluciones financieras
- Aportar a los objetivos de inclusión financiera locales y nacionales.
- Identificar los factores que se convierten en ventajas y desventajas para que la población millennial del AMCO pueda encontrar servicios y productos financieros que se ajusten a sus necesidades y preferencias.

## **1.9 Limitaciones previsibles**

- Acceso al público objetivo por falta de tiempo o por falta de interés en el objetivo de la investigación
- Falta de voluntad de las entidades financieras para la implementación del modelo del servicio al cliente propuesto.
- Acceso a la información, debido a la desconfianza del público objetivo con respecto a revelar datos financieros
- Dificultades económicas y de tiempo por parte del investigador

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 Breve historia del sistema financiero colombiano

“Entre 1841 y 1870, periodo denominado como el inicio de la actividad bancaria, se crean las cajas de ahorro las cuales a pesar de difundirse por el país no tienen una influencia en el sistema financiero de la época en el país”. (Caballero, 2010)

Durante este periodo de tiempo se crearon las casas comerciales que tiempo después se convertirían en el banco de Bogotá y en el banco de Colombia, el transito de casa comercial a banco se dio en el momento en el que dichas instituciones “tuvieron como función básica prestar los recursos recibidos en custodia y se especializaron en la actividad especulativa y la venta de divisas a comerciantes importadores para saldar sus cuentas con el exterior y otras plazas del país” (Cuartas, Rodriguez, & Rodriguez, 2011) Fue entonces alrededor de 1860 que la banca comercial inicio sus operaciones en el país.

#### Banca libre (1870-1923)

Este periodo recibe dicho nombre debido a la inexistencia de un banco central, dicha condición permitió un enfoque totalmente especulativo, pero es importante resaltar que, a pesar

de la inestabilidad y los pánicos y quiebras, este periodo es considerado como de gran auge en 24 cuanto a la fundación de 95 bancos comerciales en diferentes regiones del país.

“El primer banco exitoso establecido en Colombia surgió en 1870: el Banco de Bogotá<sup>19</sup>. El banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico gracias a la fusión con otros bancos regionales, a saber: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y Banco de Pereira.” (Cuartas, Rodriguez, & Rodriguez, 2011)

Hacia 1912 se da un periodo de inversión extranjera en la banca colombiana Durante las dos primeras décadas del siglo XX no resultaban optimas para los establecimientos bancarios debido a factores como el desorden monetario existente por cuenta de la emisión de dinero sin control y que las reservas de los bancos eran dispersas careciendo de un sistema formal de garantías y de respaldo gubernamental.

A partir de 1923 da inicio en Colombia un nuevo sistema financiero con énfasis en el mercado interno basado en la economía cafetera y la infraestructura de vías de comunicación. El sistema cuenta entonces con un banco central y un sistema de vigilancia (Superintendencia Bancaria). “Una legislación (ley 45 de 1923) bastante restrictiva, lo que incrementó las barreras a la entrada en la actividad bancaria. Desde 1923 hasta 1931 el sistema financiero y el Banco de la República operaron con el patrón oro” (Cuartas, Rodriguez, & Rodriguez, 2011)

Con la llegada de la misión Kemmer en 1923, la cual consistió en un grupo de expertos al comando del profesor Edwin Walter Kemmer que entre otros resultados derivó en el



ordenamiento de las leyes que sirvieron como base para la creación de el estatuto orgánico del 25 banco de la república recientemente creado. Con los resultados de dicha misión se da por terminado el periodo de banca libre en Colombia y se restringe la entrada al negocio bancario. Además de esto se crea la superintendencia bancaria encargada de la regulación del sistema y de la vigilancia del cumplimiento de las leyes y normativas que rigen el sector. En 2005 la superintendencia bancaria se fusionó con la superintendencia de valores para crear la superintendencia financiera de Colombia.

“En 1930 La economía se encontraba postrada en una profunda recesión y deterioro; como respuesta al quebranto de la situación económica, el gobierno introdujo una serie de nuevas instituciones financieras, con las cuales buscaba una intervención más decidida en la economía. Hasta 1930 el control del sistema bancario lo tenían el Banco de Bogotá, el Banco de Colombia y el Banco Alemán Antioqueño; los dos primeros, considerados los más importantes, lograron superar esta crisis; los bancos hipotecarios privados desaparecieron y sus activos y pasivos se trasladaron al Banco Agrícola Hipotecario.” (Cuartas, Rodriguez, & Rodriguez, 2011)

Hacia 1931 debido a la presión de los deudores para la creación de un banco público para la financiación de los deudores agrícolas se crea la caja agraria, además de la corporación colombiana de créditos predecesora de los fondos de garantías en el sistema financiero. Más adelante en 1936 nace la asociación bancaria y de entidades financieras de Colombia (ASOBANCARIA), “Se crea la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, como institución que serviría a los bancos para fijar las reglas, usos y costumbres bancarias aplicables en aquellos casos no explícitamente contemplados en la Ley, defender los intereses de

la industria bancaria en Colombia y establecer un enlace permanente y estable con las autoridades gubernamentales” (ASOBANCARIA, 2019).

26

Entre 1956 y 1959 se da una crisis en la deuda bancaria después de la bonanza cafetera de 1954 y 1955 debido a los malos manejos de los administradores de las más importantes entidades financieras que utilizaron los recursos del público para adquirir el control de empresas y efectuar préstamos sin contar con las garantías adecuadas. Hacia 1975 se produjo la colombianización de la banca extranjera.

El periodo comprendido entre 1982 y 1986 se enmarca en la crisis que partió con la suspensión de pagos del banco nacional precedido por el aumento del precio internacional del café en la segunda mitad de los años setenta y el incremento del ingreso de divisas. “En agosto de 1982 asumió el gobierno Belisario Betancur, pero en junio de ese año había llegado a su punto máximo la crisis del sistema financiero colombiano. Entre los factores que propiciaron su deterioro es necesario tener en cuenta los malos manejos y la corrupción; la recesión; la supervisión pobre y desactualizada y la ausencia de normatividad adecuada. Se presentó un estancamiento y varias entidades entraron en procesos de iliquidez: el Banco de Bogotá fue intervenido pero continuó siendo privado; se cerró el Banco Nacional, se nacionalizó el Banco del Estado y se oficializaron el Banco de Colombia, el Banco de los Trabajadores, el Banco Tequendama y el Banco del Comercio, todo lo cual generó una pérdida de confianza del público en las entidades financieras” (Cuartas, Rodriguez, & Rodriguez, 2011)

En el año de 1985 se creó FOGAFIN como institución financiera para hacer frente a las crisis financieras, según la página de FOGAFIN “El Fondo de Garantías de Instituciones

Financieras – FOGAFÍN es una autoridad financiera adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, encargada de proteger los ahorros de los ciudadanos depositados en bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, sociedades especializadas en depósitos electrónicos (SED PES) y en el Fondo Nacional del Ahorro que, por obligación, están inscritos en Fogafín. 27

Fogafín hace parte de la Red de Seguridad del Sistema Financiero colombiano, conformada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia.” (FOGAFIN, 2019)

Entre 1990 y 1997, la poca competencia del sector en el país debido a un elevado nivel de represión financiera y la injerencia del estado en el sistema derivó en la liberalización de las inversiones extranjeras en el sector financiero, situación que mejoró la competitividad de las entidades nacionales ya que debían competir con calidad y servicio dado los mejores niveles de productividad de los bancos extranjeros.

En 1990 entra a regir la ley 45 de reforma financiera, la cual da inicio a la banca universal dando paso a un esquema similar al de “multi-banca”. Hacia 1998 se configura el periodo de la denominada crisis de fin de siglo, considerada una de las más fuertes debido a la elevación de las tasas de interés reales con respecto a la inflación, la crisis de los deudores hipotecarios arrojó como resultado el cierre de varias instituciones bancarias.

En el siglo XXI se dio la consolidación de los grupos financieros que actualmente vemos como los grandes jugadores dentro del sistema financiero colombiano: Grupo Aval, grupo Bancolombia y grupo Colpatría. “La historia de la banca comercial en Colombia ha estado marcada por una serie de auges, crisis y reformas que han permitido su consolidación y perfeccionamiento según las necesidades enfrentadas por los mercados locales, nacionales, regionales e internacionales. Temas como la influencia familiar de las organizaciones, el carácter regional del sistema bancario y la relación de este con el comercio precisan la historia de la banca. Las adquisiciones y fusiones son dos de los aspectos que definen su trayectoria en la actualidad.” (Cuartas, Rodríguez, & Rodríguez, 2011).

#### 2.1.2 La Banca Universal.

Según (Büschgen, 1998) Los bancos universales son las entidades de crédito que unen el negocio de los depósitos y créditos con:

- la negociación de valores y acciones, especialmente
- el negocio de los valores de emisión, de comisión, de comercio por cuenta propia y de depósito

El objetivo de una entidad o grupo financiero que opere bajo el esquema de “banca universal” es ofrecer todos o la mayoría de los servicios financieros que existen en el mercado haciendo frente a las desventajas de la banca especializada y tomando las ventajas de la universal. Es importante de igual manera mencionar la definición de grupo empresarial

consagrada en el artículo 28 de la ley 122 de 1995 “Habrá grupo empresarial cuando además 29 del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y dirección. Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas. Corresponderá a la Superintendencia de Sociedades, o en su caso a la de Valores o Bancaria, determinar la existencia del grupo empresarial cuando exista discrepancia sobre los supuestos que lo originan.” (Congreso de la República de Colombia , 1995)

### 2.1.3 Canales de distribución en el sector financiero

Según (Bucklin, 1996) los canales de distribución pueden definirse como “el conjunto de las instituciones que llevan a cabo todas las actividades que se utilizan para mover un producto y su título de propiedad desde la producción hasta el consumo”. Aunque esta conceptualización se desarrolla para un contexto generalizado de producción puede extenderse a la actividad de servicios. Según señala (Chias, 1991), citado por (Pechuan, 2008) “uno de los errores conceptuales de la aplicación de las herramientas del marketing de productos al marketing de servicios es el de la distribución. Asimismo, Chias propone la distinción entre los “puntos de prestación” del servicio de los “puntos de venta” del derecho de uso y desterrar la distribución en los servicios. En los servicios, a causa de la intangibilidad y de la inseparabilidad entre producción y consumo, no existe posibilidad real de desplazamiento del producto de la empresa

al consumidor y, por tanto, se puede argumentar que no existen canales de distribución sino 30 canales de ventas. En realidad, el cliente es coproductor y consumidor del servicio.”

Este principio conceptualizado por Chias presenta un panorama interesante al respecto de la industria financiera en la actualidad ya que es indudable que el consumidor ha tomado cada vez un papel más activo y creador dentro de los portafolios de servicios de las entidades financieras buscando cada vez una mayor satisfacción de sus necesidades y productos acordes a su estilo de vida.

Según la escuela de organización industrial de Madrid el marketing de servicios financieros es una parte especial del marketing de servicios, que se utiliza tanto en la venta de productos, como en la prestación de servicios por parte de las entidades financieras, es importante tener en cuenta algunas de las particularidades que tienen los servicios financieros dentro de las cuales se pueden destacar:

1. Intangibilidad
2. Fuerte Regulación Estatal
3. Relaciones de larga duración con los clientes
4. Gran cantidad de productos ofrecidos por una misma entidad

El modelo tradicional de servicios bancarios se ha basado en las oficinas como centros de concentración de la oferta de productos financieros pero la evolución de las necesidades de los consumidores y los avances tecnológicos han obligado a la adaptación de los modelos de

servicios derivando en modelos basados en internet y teniendo al cliente como centro de la oferta. 31

Según (Casado & Soriano, 2005) hasta 1985 el sector bancario, contrario a las tendencias de otros sectores aplico únicamente tres estrategias de marketing que se mencionaran a continuación:

1. Banco orientado hacia adentro: Durante la primera mitad del siglo XX los bancos actúan de espaldas a sus consumidores al tener una oferta inferior a la demanda, lo cual hace que no tengan que realizar grandes esfuerzos para atraer y mantener a sus clientes.
2. Marketing aplicado al sector bancario: Después de los años 60 las entidades financieras dan pasos hacia la adopción de estrategias de marketing adaptando el marketing-mix a sus procesos de prestación de servicios, se empieza a hablar de canales de distribución y de productos bancarios.
3. Banco orientado al producto: La creación de la figura de gerente de producto en los bancos hacia los años 70 demuestra el nuevo enfoque en el producto basando todas las actividades de marketing de los bancos en promocionar productos de bajo costo y servicio ágil.

#### 2.1.4 Los servicios bancarios y la sociedad de la información.

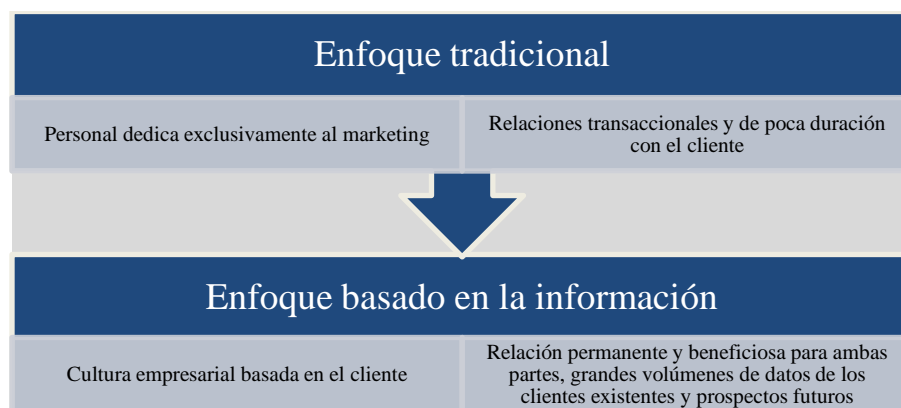
Según (Ministerio de las TIC, 2019) la sociedad de la información es “aquella en la cual las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información juegan un papel importante en las actividades sociales, culturales y económicas debe estar centrada en la

persona, integradora y orientada al desarrollo, en que todos puedan crear, consultar, utilizar y 32  
compartir la información y el conocimiento, para que las personas, las comunidades y los  
pueblos puedan emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo  
sostenible y en la mejora de su calidad de vida.”

De acuerdo con este concepto, es claro que la sociedad en la que actualmente se  
desenvuelve el ser humano está basada en la información y el uso de esta como insumo para la  
mejora de la calidad de vida de los individuos de las sociedades modernas, las entidades  
bancarias no han sido ajenas a tal evolución social y económica y han adoptado nuevos modelos  
de negocio en respuesta a las nuevas dinámicas y exigencias de los consumidores y demás  
grupos de interés de su ámbito de influencia.

El marketing tradicional, aunque aportó herramientas valiosas para la promoción de  
productos y servicios durante mucho tiempo ha mostrado falencias en las nuevas formas de hacer  
negocios basadas en información, el siguiente gráfico muestra las diferencias consideradas más  
importantes entre el marketing tradicional y el marketing basado en información y tecnología.

*Ilustración 1 Enfoque tradicional vs enfoque basado en la información*

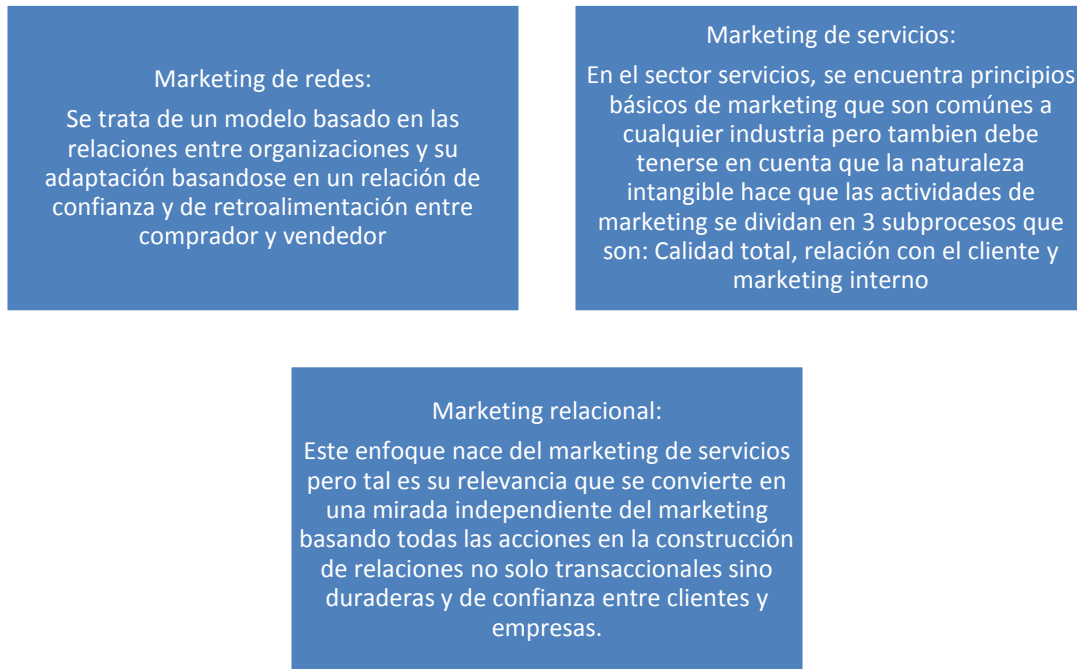




La clara evolución en el enfoque de las acciones de marketing ha transformado a las organizaciones haciendo que cada vez tenga que adaptarse a un cliente interno y externo con más información y mayores demandas derivadas de su conocimiento en múltiples disciplinas y la accesibilidad que tiene al mismo.

Para (Martínez & Huertas, 2007) las TIC han brindado a los bancos cambios significativos en la capacidad de comunicación y mejoras notables en cuanto a las posibilidades de comunicación con sus clientes y distribución de sus productos. Además, los grandes volúmenes de información que pueden ser gestionados aumentan la eficiencia y capacidad de las entidades para adaptarse a las necesidades y preferencias de consumo de sus clientes, poniendo a este como centro de todas las actividades de marketing y en general como centro del modelo de negocio de las entidades bancarias.

Se han desarrollado entonces según (Pechuan, 2008) varios enfoques de marketing, siendo los que mayor relevancia han cobrado: El marketing de redes, el marketing de servicios, el marketing relacional y el marketing de uno a uno, a continuación, se establece un breve resumen de cada uno de ellos.



Fuente: Elaboración propia con base en (Pechuan, 2008)

Según (Barrutia, 2005) la relación de banco y cliente puede describirse mediante siete categorías que se observan en la siguiente tabla:

Categoría	Cliente particular	Cliente empresa
<b>1. Consumidor de primera compra</b>	El consumidor coloca una imposición a un plazo fijo	La empresa descuenta una remesa de papel comercial
<b>2. Consumidor de compra reiterada</b>	El consumidor renueva la imposición plazo fijo e incrementa el importe inicial	La empresa y el banco cumplen sus compromisos (precio, volumen porcentaje de impagados, agilidad, eficacia, atención d dudas, información, etc.) y se descuentan remesas sucesivas.
<b>3. Cliente</b>	El consumidor adquiere progresivamente otros productos del banco (cuenta vista, domiciliación de recibos, domiciliación de nómina, tarjetas de débito y de crédito, plan de pensiones, seguro multirriesgo hogar)	La empresa comienza a trabajar con el banco en otras líneas (préstamo, comercio exterior, avales, banca electrónica).
<b>4. Defensor</b>	El cliente recomienda el banco a sus amigos y conocidos. El banco capta nuevos consumidores a través de la recomendación de su defensor	La empresa muestra en los foros de directivos su satisfacción con el banco. Se obtienen nuevos consumidores de primera compra. La empresa trabaja con el banco en todas sus líneas de negocio. Es uno de sus principales banqueros.
<b>5. Miembro</b>	El cliente de la relación es miembro del club de clientes del banco. El banco tiene atenciones especiales con el cliente, que aumentan a medida que incrementa su relación con el banco	El banco incluye a la empresa en un club de clientes al que otorga atenciones especiales.
<b>6. Socio</b>	El cliente le habla al banco de la competencia. Le ensalza o critica actuaciones de la competencia. Le sugiere líneas de crecimiento	El banco se convierte en el banco pagador del cliente. Los pagos a los proveedores se canalizan a través del banco. La empresa favorece la domiciliación de las nóminas de sus trabajadores en el banco. El banco pide opinión a la empresa en el desarrollo de nuevos productos.
<b>7. Copropietario</b>	El banco convierte al cliente en accionista. El banco convierte al cliente en colaborador y le compensa por los clientes que trae al banco.	Banco y cliente crean una oficina virtual con los empleados de la empresa y sus proveedores. Comparten beneficios.

Fuente: (Barrutia, 2005) citado en (Pechuan, 2008)

Transitar por cada una de estas etapas es pues el objetivo de las entidades bancarias, 36 logrando la fidelización de la base de clientes actuales y mejorando la consecución de nuevos clientes aumentando su participación en el mercado. La retroalimentación recibida por parte de los clientes y la correcta gestión de la información generada por las interacciones de estos con los productos y plataformas de las entidades resultan de gran importancia a la hora de establecer estrategias de marketing y generar propuestas de valor tendientes a mejorar cada vez más los índices de satisfacción y productividad de las entidades bancarias.

En este panorama de constante relación cliente-banco resulta de vital importancia tener conocimiento acerca de las características de cada uno de los mercados objetivo que la entidad bancaria pretenda desarrollar, de acuerdo con la RAE la palabra generación se puede definir como “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.”

El conocimiento de las generaciones y de como sus particularidades moldean la realidad de los modelos de negocio en todos los ámbitos es de especial importancia si se quiere tener éxito dentro de un mundo cada vez más globalizado e informado y en constante conectividad.

#### 2.1.5 Caracterización de las diferentes generaciones

“Muchos saben que cada 20 años se define una nueva generación pero pocos pueden identificar cuáles son exactamente las denominadas nuevas generaciones” (Cifuentes, 2017)

Comprender el concepto de “nueva generación” y conocer a profundidad las transformaciones <sup>37</sup> que existen en condiciones sociales, políticas, económicas y culturales, se hace imprescindible en un mercado que cada vez resulta más competitivo y centrado en el cliente, poniendo la satisfacción de las necesidades del mismo como eje central dentro de las estrategias de negocios de las organizaciones, sin importar su tamaño ni su complejidad.

Entender claramente cuales son los rasgos que diferencian una generación de la otra no solo tiene aplicaciones en Marketing, sino que resulta importante en cuanto a relaciones laborales y sociales, las cuales cada vez permiten que exista una mayor interacción entre personas sin importar sus distancias físicas o culturales.

La definición millennial se generó en 1991 por Neil Howe y William Strauss en el libro llamado *Generations: The Story of America's future 1564 to 2069*, definiendo a esta generación como las personas que llegarían a la adultez en el año 2000 (Howe & Strauss, 2000) naciendo entre 1982 y 1994.

Aunque el termino millennial se ha extendido y su uso es global para describir esta categoría de población, es importante que se tenga en cuenta que el contexto en el cual se ha acuñado el término es totalmente estadounidense y debe ser aterrizado a las realidades de los países latinoamericanos que distan en grandes proporciones de los países denominados de primer mundo.

“Para algunos, además, “millennial” es una categoría que generaliza a partir de posiciones dominantes de cultura, raza, escolaridad y clase (Lampert & Haroon, 2016) dando cuenta, al final, de jóvenes occidentales, urbanos, de clase media y con estudios superiores. Así, lo que conocemos como millennial parecería responder a una representación “americanizada” de jóvenes que han nacido en democracias libres, en familias alentadoras y en contextos de oportunidades (Umaña, 2016). Lo que deberíamos preguntarnos, en este sentido y en el contexto actual, es cuántos jóvenes realmente gozan de tales privilegios.” (Organismo internacional de juventud para iberoamérica, 2017). En opinión del autor, el concepto de millennial no debe generalizarse, ni aceptarse en su totalidad sin tener en cuenta variables sociales, económicas y culturales propias de cada región o país y sus habitantes.

El siguiente cuadro, desarrollado por el Observatorio de Sociedad, Gobierno y Nuevas Tecnologías de la Universidad Externado De Colombia en el artículo “Lo que los líderes colombianos deben saber sobre las nuevas generaciones” permite observar las principales características de cada una de las generaciones desde 1928 hasta los nacidos en 2020.

*Tabla 2 Generaciones y sus particularidades*

	<b>Generación Silenciosa</b>	<b>Baby-Boomers</b>	<b>Generación X</b>	<b>Millennials (Generación Y)</b>	<b>Centennials (Generación Z)</b>
<b>Nacidos entre</b>	1928 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1994	1995 - 2020
<b>Esperanza de vida (promedio)</b>	45 años	65 años	76 años	80 años	85 años
<b>Porcentaje de bachilleres</b>	24%	36%	49%	54%	65%
<b>Estatus profesional anhelado</b>	Empleado	Empleado	Empleador	Emprendedor	Freelancer <sup>1</sup>

	<b>Generación Silenciosa</b>	<b>Baby-Boomers</b>	<b>Generación X</b>	<b>Millennials (Generación Y)</b>	<b>Centennials (Generación Z)</b>
<b>Lo que marcó su generación</b>	La Gran Depresión	La Guerra Fría	La caída del muro de Berlín	El ataque a las Torres Gemelas	La Primavera Árabe
<b>Verbo de acción que los caracteriza</b>	Trabajar	Tener	Hacer	Ser	Colaborar
<b>Política</b>	Estabilidad. Bipartidismo	Estabilidad. Bipartidismo	Estabilidad. Bipartidismo	Falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes.	Falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes.
<b>Dispositivo que marcó la época</b>	Radio	Televisor	Walkman	Computador (PC)	Smartphone, Tableta
<b>Desarrollo de internet</b>	N/A	N/A	10 páginas Web	17 millones de páginas Web	672 millones de páginas Web
<b>Tipología digital</b>	Análogos	Análogos	Inmigrantes digitales	Nativos digitales	Nativos digitales

Fuente: Lo que los líderes colombianos deben saber sobre las nuevas generaciones, Universidad Externado de Colombia, 2017

La población objeto de estudio en el presente trabajo de investigación son los denominados “millennial”, que comprenden personas que al 2019 se encuentran en un rango de edad entre 24 y 38 años y presentan características de nativos digitales, el término nativos digitales según (Pavez, 2008) hace referencia a “aquellas personas que conocen y utilizan las nuevas tecnologías, especialmente Internet, incorporándolas a su vida diaria, no por obligación sino por interés personal”. Sin duda alguna los millennial se caracterizan por el uso extendido que les dan a sus dispositivos tecnológicos, además de que la conectividad es una de las características de preferencia de esta categoría de población.

digital, ya que resultara de gran importancia la convergencia de población que pertenece a ambas categorías, y que de igual manera serán público objetivo para el mercado financiero teniendo este que adaptarse y a perfiles de clientes con expectativas totalmente digitales tanto como a clientes que aún optan por soluciones más tradicionales en cuenta a servicios bancarios.

Pavez en su trabajo de investigación "Nativos e inmigrantes digitales: Caracterización exploratoria de estudiantes universitarios" define los inmigrantes digitales como personas que "Entre otras de las características comunes encontradas en este grupo se puede destacar que consideran las tecnologías como un medio y no un fin en sí mismo. Ellos lo utilizan principalmente porque lo necesitan, pero afirman que les gusta sentir que tienen el control sobre el medio y no que el medio los controla. Por ejemplo, para los Inmigrantes digitales sin bien programas como Messenger pueden presentar una ventaja, no lo utilizan primariamente por diversión como los Nativos digitales, pues para ellos la comunicación cara a cara no es reemplazable."

Esta diferenciación entre nativos e inmigrantes digitales resulta de suma importancia, ya que aunque el objetivo del presente trabajo de investigación se ha centrado en las preferencias de la población denominada millennial, no debe desconocerse que en un país como Colombia, el porcentaje de personas que no acceden a servicios de conectividad por internet ( 67% de conectividad según MINTIC, 2019) tienen necesidad de recibir servicios financieros por canales que sean tan efectivos como los digitales.



### 2.2.1 El concepto de mega tendencia

De acuerdo con la RAE, una tendencia se puede definir como “Propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines”, el termino mega tendencia fue acuñado por el investigador (Naisbitt, 1982) al distinguir las tendencias relevantes de las muy relevantes, para Naisbitt “Las mega tendencias no vienen y van como si tal cosa. Los grandes cambios económicos, políticos y tecnológicos tardan en formarse, y una vez instalados, influyen en nosotros durante cierto tiempo”. De acuerdo con (Von Groddeck & Schwarz, 2013) “Si bien el futuro no se puede predecir, el propósito de lidiar con las tendencias solo puede ser diagnosticarlas o comprenderlas, no predecir su curso o impacto futuro”. La adaptabilidad de las organizaciones ante los nuevos retos socioculturales se hace imprescindible para su permanencia en el mercado, ya que les permite establecer sistemas de planeación y dirección estratégica que respondan a las necesidades de sus clientes y demás partes interesadas en sus procesos de negocio.

“Las tendencias son manifestaciones de consumo, mercado y estilo de vida que indican hacia donde se dirige la innovación. Estas manifestaciones pueden estudiarse en hábitos, imaginarios, deseos o consumo de las personas, tanto como en casos o ejemplos de éxito en la oferta del mercado. Conocer las tendencias es encontrar oportunidades de innovación comprendiendo el contexto amplio del consumo y el mercado” (Centro de innovación pública digital, 2016) ,el correcto diagnóstico de estas tendencias permite a las organizaciones encontrar nichos de

mercado desatendidos o mejorar su propuesta de valor y de atención al cliente presentando 42  
propuestas que se encuentren alineadas con los cambios y evoluciones de los diferentes sectores productivos.

En opinión del autor y en adelante en el presente trabajo de investigación se utilizará la palabra tendencia en lugar de mega tendencia por considerarla conceptualmente más pertinente con respecto a los objetivos de estudio.

### 2.2.2 Tendencias en el sector de servicios financieros

Según el informe de PWC denominado La banca ‘retail’ en 2020, ¿Evolución o revolución? Se identifican seis cambios que deberán introducir los bancos hacia 2020:

1. Centrar el modelo de negocio en el cliente
2. Optimizar la distribución
3. Simplificar los modelos operativos
4. La información como ventaja competitiva
5. Gestión de la innovación
6. Gestión proactiva de riesgos, capital y regulación.

“Las entidades financieras, hoy en día, tienen un conocimiento superficial de sus clientes y una cartera de productos muy compleja. Las ganadoras en 2020 serán aquellas que le den la vuelta a la situación, consigan tener un profundo conocimiento del perfil y los hábitos de

consumo de sus clientes y un portafolio de productos muy sencillo.” (PWC, 2017). En opinión <sup>43</sup> del autor, el conocimiento del cliente es un punto sumamente importante para el éxito no solo de las entidades financieras sino de la inserción de población perteneciente a nuevas generaciones dentro del sistema financiero.

Además de lo anterior, la simplificación y especialización del portafolio de productos pueden representar importantes avances para la inclusión financiera y el comportamiento de la cartera en países en desarrollo como Colombia, estableciendo canales de comunicación cada vez más personalizados y adecuados a las necesidades y expectativas de cada mercado objetivo.

La migración hacia canales digitales representara un cambio importante en lo referente a la importancia de las sucursales físicas o red de oficinas, ya que los bancos deberán buscar la manera de asociarse con terceros con el objetivo de prestar un servicio más ágil y efectivo.

“Las entidades deberán hacer de la información una ventaja competitiva. Aquellas que sean capaces de moverse rápido e integrar el análisis de datos de las distintas áreas del banco – comercial, operacional, riesgos, financiera...– serán las ganadoras “ (PWC, 2017). En opinión del autor del presente trabajo de investigación, este es un punto que requiere de talento humano con alto grado de especialización para poder ser llevado a cabo y puede ser un punto crítico dentro del mercado financiero colombiano, debido a la escasez de talento humano acorde a dichas necesidades, ya que la necesidad de innovación será constante para poder llegar a competir dentro de la nueva industria financiera.

La gestión de riesgos, capital y regulación, a partir de la crisis financiera de 2008 ha tomado un nuevo papel dentro de la industria financiera, “A partir de ahora, con una normativa más compleja y unos organismos reguladores más exigentes y menos flexibles los bancos deberán ser más proactivos e integrar estos aspectos en el día a día de sus negocios. Lo relevante del informe es que una abrumadora mayoría de los directivos bancarios -el 90%- coincide en señalar como relevantes todas estas medidas, pero sólo un 20% reconoce estar preparados para ponerlas en marcha.” (PWC, 2017)

Por otra parte, según el informe Proveedores de servicios financieros: transformando modelos de distribución para el consumidor en evolución desarrollado por Accenture en 2017, identifica cinco tendencias disruptivas en cuanto a los servicios financieros:

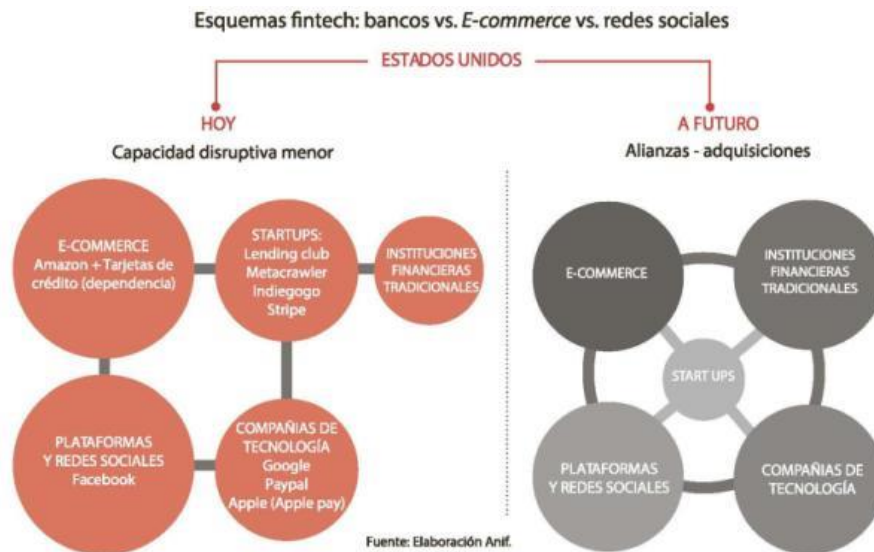
*Tabla 3 Tendencias en el sector servicios financieros*

Datos como moneda	Los consumidores entienden la importancia de su información personal y quieren que las entidades a las cuales confían sus datos utilicen los mismos para entregarles beneficios a cambio. El 67% de los consumidores compartiría más datos con los bancos a cambio de mayores beneficios.
El modelo GAFA atrae a los consumidores jóvenes	Para muchos consumidores de la generación millennial Google, Apple, Facebook y Amazon (conocidos como el modelo GAFA) serían considerados como una opción atractiva para la prestación de

	servicios financieros.
Servicios automatizados	El 71% de las personas estarían dispuestas a utilizar un soporte completamente generado por computadora para servicios bancarios
Personalización	Los consumidores esperan cada vez mayor interacción con su proveedor de servicios esperando una oferta personalizada y acorde a sus necesidades.
Agnósticos en cuanto al canal	Para el 57% de personas es poco importante el canal por el cual se comunican con su banco, su expectativa se basa en la solución de su necesidad sin darle relevancia al canal de comunicación

Fuente: Elaboración propia con base en: Informe Proveedores de servicios financieros: transformando modelos de distribución para el consumidor en evolución, (Accenture, 2017)

Se pueden identificar puntos comunes entre los informes de PWC y Accenture, dos de los jugadores más importantes en el mercado de tercerización de servicios, el uso de la información como un activo del negocio es un punto que se aborda en ambos informes y que en opinión del autor será uno de los puntos de inflexión para la industria de servicios financieros en Colombia y a nivel global como se menciono anteriormente, la correcta gestión de la información permitirá a las entidades financieras establecer mediciones más certeras en cuanto a procesos de servicio al cliente y además fortalecer sus instrumentos de innovación en cuanto a nuevos productos y servicios acordes a su mercado objetivo.

*Ilustración 3 Servicios financieros digitales en Estados Unidos*

Fuente: Evolución de fintech y la banca digital, (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018)

Las altas regulaciones y la desconfianza generalizada con relación al sector bancario derivada de la crisis de 2008 han generado oportunidades de ingreso al mercado para negocios no bancarios en Estados Unidos, los cuales en modelos de alta especialización basados en algoritmos de Big Data<sup>1</sup>, el E-Commerce<sup>2</sup> ha sido de igual manera un gran aliado para los modelos de negocios de servicios financieros basados en tecnología siendo Amazon el gran

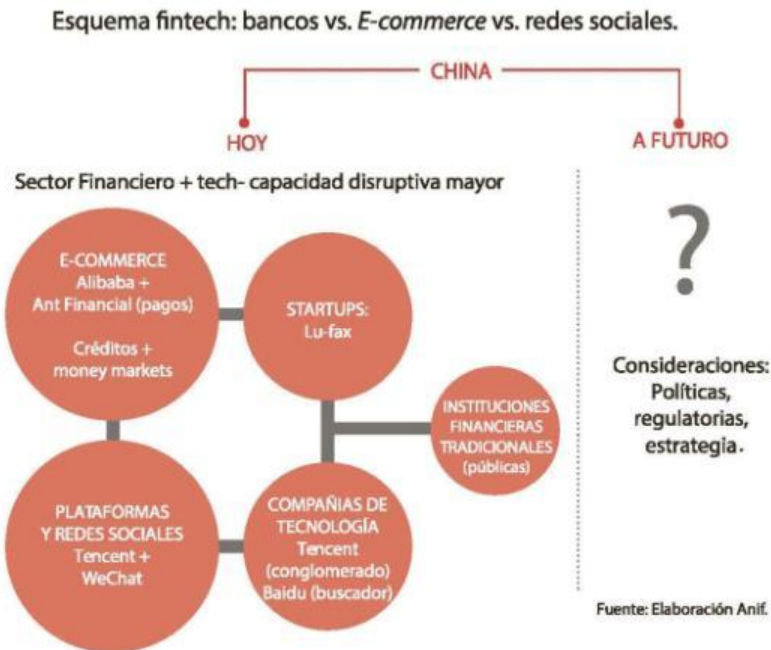
<sup>1</sup> Según Oracle Colombia el big data está formado por conjuntos de datos de mayor tamaño y más complejos, especialmente procedentes de nuevas fuentes de datos. Estos conjuntos de datos son tan voluminosos que el software de procesamiento de datos convencional sencillamente no puede gestionarlos.

<sup>2</sup> Hace referencia a la forma de comerciar bienes y servicios utilizando internet como medio de pago y comunicación

exponente de este nuevo tipo de modelo de negocio. Un punto especialmente importante y en 47 el cual debe hacerse hincapié y es la dependencia que aún tiene Amazon con respecto a los servicios financieros tradicionales al necesitar de tarjetas de crédito tradicionales en la mayoría de los casos para realizar los pagos.

Es importante mencionar que aún teniendo una dependencia muy marcada hacia los servicios financieros tradicionales amazon da pasos cada vez más importantes en cuanto a propuestas tecnológicas de fintech como por ejemplo los préstamos a sus proveedores y acuerdos con JPMorgan y adquisiciones de startups de servicios financieros con base tecnológica.

La gran cantidad de información circulante hace que la gestión de esta sea una posibilidad enorme para empresas como Amazon, Google, Microsoft, Apple y Facebook, ya que la escalabilidad de su negocio se basa en el aprovechamiento de capital intangible y las redes. La regulación en este caso juega un papel de gran importancia, ya que “Mediante el recientemente sancionado Foreign Investment Risk Review Modernization Act (FIRRMA) se busca poner talanqueras a la inversión de empresas chinas y rusas en empresas de base tecnológica estadounidenses”

*Ilustración 4 Servicios financieros digitales en China*

Fuente: Evolución de fintech y la banca digital, (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018)

En el caso de China las particularidades políticas, económicas y sociales han configurado un escenario totalmente diferente al de Estados Unidos, concentrado la mayor parte de las inversiones en fintech en un grupo limitado de empresas y esperando una transición de medios de pago pasando directamente al uso de medios digitales remplazando al efectivo sin pasar por las tarjetas bancarias. El caso de Ali Baba es un ejemplo de lo anteriormente descrito, ya que esta compañía aprovechó la oportunidad de la liberalización de medios de pago en el contexto de la popularización de los Smartphone y los servicios de conectividad móvil.



En el caso chino la regulación ha sido un poco mas laxa con respecto a las industrias denominadas “national champions”<sup>3</sup>, la gran diferencia entre el modelo estadounidense y el chino es la cercanía de las empresas chinas con el sistema financiero y las regulaciones que les permiten concentrar la mayor parte de la inversión en fintech. 49

### 2.2.5 Fintech y servicios bancarios en Colombia

La revolución tecnológica en la prestación de servicios ha impregnado la gran mayoría de los sectores de la economía a nivel global, casos como Uber, Netflix son ejemplos de cómo la prestación de servicios de cualquier tipo se ha adaptado mediante aplicaciones y usos de tecnologías de la información y comunicación.

“Colombia es uno de los países de la región que presenta una mayor penetración del segmento fintech. En efecto, el número de fintech en el país ascendía a 124 a cierre de 2017, siendo el tercer dato más alto de la región, después de México (238) y Brasil (230). Adicionalmente, los montos de inversión bordearon los USD 11 millones en 2016, siendo el quinto más alto de la región.” (ASOBANCARIA, 2018). Se puede entonces observar que Colombia esta en un segundo escalón solamente por debajo de los líderes regionales en la industria dando un papel de gran importancia a las inversiones en este sector en el país.

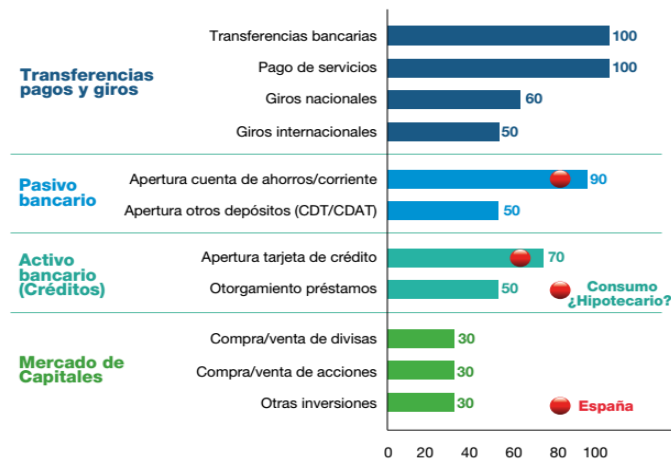
---

<sup>3</sup> Las national champions son compañías que ayudan a promover los objetivos estratégicos del gobierno y, a cambio, el gobierno apoya a estas compañías brindándoles un acceso más fácil a la financiación, dando preferencia en la licitación de contratos gubernamentales y, a veces, al estatus de monopolio en industrias protegidas, otorgando a estas empresas una serie de ventajas sobre sus competidores.

Algunos casos de éxito como Nequi, Daviplata y BBVA Wallet han abierto el camino para la flexibilización de las transacciones bancarias evitando la interacción de los clientes con oficinas y sucursales físicas (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018). Es importante mencionar entonces que, aunque en Colombia la adopción de este tipo de propuestas de base tecnológica en el sector financiero esta relativamente en sus etapas iniciales se han realizado esfuerzos por parte de los entes reguladores para establecer las bases de la normatividad que permita el desarrollo de estos nuevos modelos de negocio ante el impacto disruptivo que puedan tener dentro de una industria que tiene la confianza del público como base de su sostenibilidad.

Los resultados de la encuesta piloto realizada en Colombia (Asociación Nacional de Instituciones Financieras , 2018) arrojan datos interesantes acerca de cómo los servicios que las instituciones financieras están en capacidad de gestionar completamente por internet comparando los resultados obtenidos en Colombia con los datos obtenidos en España por la encuesta (KPMG, 2017) como referentes de la industria a nivel mundial.

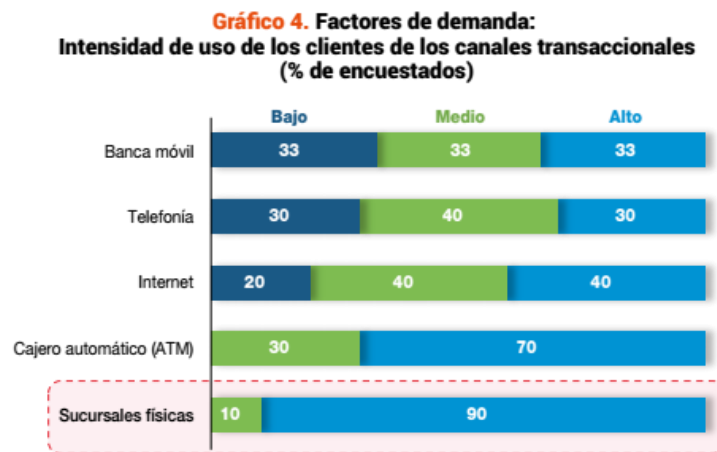
**Gráfico 2. Factores de oferta: servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil) (% de encuestados)**



Fuente: (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018) y (KPMG, 2017)

El caso de los créditos hipotecarios presenta condiciones especiales debido a factores de plazo, tasas y garantías que hacen más compleja su oferta por canales completamente digitales. Además de lo anterior se presente un claro desarrollo en la oferta de productos de pagos y transferencias, lo cual se corresponde con lo expresado anteriormente donde se afirma que una de las ventajas de la industria fintech es el modelo en el cuál se evita que el cliente tenga que desplazarse hasta las sucursales o tenga que tomar tiempos de espera largos para poder realizar transacciones de tipo pago o transferencia de fondos.

En cuanto a la oferta de mercado de valores se encuentra un bajo desarrollo dentro de este segmento de mercado encontrándose muy por detrás de los resultados obtenidos en España. Con respecto a la demanda se puede observar una preferencia muy marcada con respecto a los servicios tradicionales en oficinas físicas además del uso de cajeros automáticos.



Fuente: (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018)

“Como era de esperar, dichos clientes digitales se concentran en edades inferiores a los 35 años (84% de la muestra). En el uso de servicios digitales según estrato económico, se tiene que estos tienen una penetración del 50% en los estratos medios y del 38% en los estratos altos. Esto último subraya nuevamente la necesidad de mayor innovación en productos que eleven la inclusión financiera de estratos bajos, donde la penetración es solo del 12%” (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018). Lo anterior es de especial importancia dentro del presente trabajo de investigación ya que la población objetivo son los denominados “Millennial”, los cuales según los resultados de la encuesta realizada y en concordancia con las tendencias descritas en párrafos anteriores tienen una marcada preferencia por la utilización de servicios financieros digitales.

El mundo esta viviendo una revolución sin precedentes en la forma de abordar los mercados por parte de las organizaciones y a su vez las exigencias que los públicos interesados tienen con las mismas, el mercado financiero no es la excepción y los servicios bancarios sin

duda alguna se ven transformados por las nuevas propuestas tecnológicas y de gestión que los 53 avances en telecomunicaciones y medios de información y pago generan. “Sea cual fuere el resultado (altamente incierto en sí mismo), lo que está claro es que en el futuro inmediato la competencia será ardua entre la banca tradicional y el efecto disruptivo generado por la vía de la innovación tecnológica y de su relacionamiento con clientes, donde muchos bancos piensan que de aquí emanará el nuevo curso del sistema financiero, y no simplemente del progreso tecnológico per se” (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018)

### **2.3 Marco Normativo**

En Colombia todas las actividades de servicios financieros se rigen por leyes, normativas, reglamentos, decretos y demás instrumentos legales para permitir una actividad regulada y ajustada a dichas normas.

Para el presente trabajo de investigación aplica la siguiente regulación:

Constitución política de Colombia, artículo 335: Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito.

La misma constitución política indica como se dividen las competencias entre las diferentes autoridades que expiden normatividad en cuanto a la actividad financiera en el país (artículo 150)

“La Carta Política establece que el Gobierno Nacional ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que desarrollan la actividad financiera (art. 189, n. 24); esta función la ejerce a través de la Superintendencia Financiera, organismo técnico con autonomía financiera y administrativa, que expide normas de carácter general, contenidas en resoluciones y circulares, con el objeto de instruir a las entidades sobre cómo deben ejercer su actividad.”  
(ASOBANCARIA, 2019)

La junta directiva del banco de la república es la máxima autoridad monetaria, cambiaria y crediticia y es el estamento que profiere resoluciones y cartas circulares sobre el tema. Las normas generadas por dicha junta tienen un carácter especial y se asemejan a la ley.

“En resumen, la normatividad aplicable al sector financiero está organizada jerárquicamente así: en primer lugar, en la Constitución Política de Colombia; en segundo lugar, las leyes marco expedidas por el Congreso de la República, las leyes ordinarias, las resoluciones y cartas circulares que expide el Banco de la República en desarrollo de sus funciones, y los decretos con fuerza de ley que expide el Gobierno con base en facultades extraordinarias, como el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. En el siguiente nivel se encuentran los decretos reglamentarios que expide el Gobierno en desarrollo de las leyes marco y, finalmente, las

circulares y resoluciones que expide la Superintendencia Financiera en ejercicio de su actividad de inspección y vigilancia.” (ASOBANCARIA, 2019)

55

Las principales leyes aplicables al sector financiero son:

Ley 45 de 1990: Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones

Ley 35 de 1993: Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.

Ley 510 de 1999: Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

El estatuto orgánico del sistema financiero establece la siguiente estructura del sistema financiero y asegurador y divide las entidades en las siguientes categorías:

1. Establecimientos de crédito.
2. Sociedades de servicios financieros.

3. Sociedades de capitalización.
4. Entidades con régimen especial.
5. Entidades aseguradoras.
6. Intermediarios de seguros y reaseguros.
7. Sociedades de servicios técnicos y administrativos.

56

A continuación, se presenta un resumen de las normas generales que la superintendencia financiera de Colombia ha recopilado para los establecimientos de crédito en el territorio nacional:

*Tabla 4 Normatividad del sector financiero*

Decreto 2540 de 2001	Dicta normas sobre ponderación de créditos a entidades territoriales para efectos del cálculo de la relación de solvencia.
Decreto 2649 de 1993	Reglamenta la contabilidad en general y expide los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
Decreto 2779 de 2001	Reglamenta el Decreto 094 de 2000.
Decreto 2817 de 2000	Establece indicadores que permiten inferir deterioro financiero en los Establecimientos de Crédito sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria.
Decreto 777 de 2003	Reglamenta las operaciones de leasing habitacional previstas en el artículo 1° de la Ley 795 de 2003.
Ley 546 de 1999 - Ley de Vivienda	Dicta normas en materia de vivienda, señala los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, crea instrumentos de ahorro destinados a dicha financiación y dicta medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda.
Ley 550 de 1999 - Intervención Económica	Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
Ley 617 de 2000 - Entidades Territoriales	Reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.
Ley 676 de 2001 - Redescuento de operaciones de crédito ante Finagro	Dicta algunas disposiciones sobre el redescuento de operaciones de crédito ante el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, Finagro.
Ley 795 de 2003 - Reforma Financiera	Ajusta algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.
Resolución 3 de 2002	Reglamenta un mecanismo de cobertura de tasa de interés para los créditos individuales hipotecarios para la adquisición de vivienda.
Resolución 2896 de 1999	Publica el valor de la UVR para cada uno de los días comprendidos entre el 1° de enero de 1993 y el 31 de enero de 1999.

Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia Financiera de Colombia



## **2.4 Marco Filosófico**

La denominación Millennial ha sido ampliamente aceptada para describir el grupo poblacional de personas nacidas entre 1981 y 1994 generando de esta manera una múltiple variedad de análisis y desarrollos conceptuales sobre esta generación.

El mercado financiero y en específico el bancario no han sido ajenos ante esta revolución y junto con los desarrollos tecnológicos, los esfuerzos de mercadeo y publicidad se han centrado en el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los diferentes mercados objetivo para cada uno de los productos de estas organizaciones.

En Colombia uno de los mayores inconvenientes presentados en opinión del autor ha sido la adopción de modelos desarrollados en condiciones socioeconómicas y culturales muy distantes de la realidad nacional, generando de esta manera análisis y respuestas inadecuadas para los retos propios de la sociedad colombiana.

Por esta razón es importante realizar el presente trabajo de investigación, ya que permitirá contrastar en que medida los modelos desarrollados por los bancos del AMCO dan una respuesta adecuada ante los retos de la población local incentivando entre otras la formalización financiera y bancarización que son tan importantes para el desarrollo de una sociedad con posibilidades de financiación legales y bajo el marco de toda la normativa disponible de protección al consumidor.

## 2.5 Marco Situacional

“Las Áreas Metropolitanas y las asociaciones de municipios no son entes territoriales, pero sí son entidades administrativas del orden territorial, encargadas de ejercer funciones de carácter público que complementan la acción de los municipios, en tanto sus funciones facilitan la administración y la gestión pública, con el fin de racionalizar el uso de los recursos para hacer, entre otros, más adecuada la prestación de los servicios a su cargo” (Gaviria, 2004)

El área metropolitana centro occidente esta conformada por los municipios de Pereira, Dosquebradas y la Virginia, “desde el punto de vista legal se cuenta con el AMCO que fue creada según Ordenanza 01 de 1981 e integró inicialmente a los municipios de Pereira -como núcleo central- y Dosquebradas, dos localidades conurbadas y de intenso crecimiento demográfico. En 1991 se sumó el municipio de La Virginia.” (Gaviria, 2004)

## 2.6 Glosario

**AMCO:** Área Metropolitana Centro Occidente conformada por los municipios de pereira, Dosquebradas y La Virginia.

**Cliente:** Es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social. (ley 1328 de 2009, 2019)

**Entidad Bancaria:** Son establecimientos bancarios las instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito. (Decreto 663 de 1993, 2019)

**Fintech:** Se refiere a la unión en inglés de la palabra Tecnología Financiera, esto se refiere a las empresas que prestan servicios financieros a través de tecnología innovadora en donde ofrecen productos y servicios financieros (Colombia Fintech, 2019)

**Millennial:** Personas que al 2019 se encuentran en un rango de edad entre 24 y 38 años y presentan características de nativos digitales, el término nativos digitales según (Pavez, 2008)

**Modelo GAFA:** Empresas tecnológicas de prestación de servicios innovadores como Google, Amazon, Facebook, Apple (Accenture, 2017)

**Productos y servicios:** Se entiende por productos las operaciones legalmente autorizadas que se instrumentan en un contrato celebrado con el cliente o que tienen origen en la ley. Se entiende por servicios aquellas actividades conexas al desarrollo de las correspondientes operaciones y que se suministran a los consumidores financieros. (ley 1328 de 2009, 2019)

**Usuario:** Es la persona natural o jurídica quien, sin ser cliente, utiliza los servicios de una entidad vigilada. (ley 1328 de 2009, 2019).

### Método de investigación

El método de investigación seleccionado para el presente trabajo de investigación es el método científico, ya que mediante una serie de pasos estructurados de manera lógica se pretenden contrastar los resultados obtenidos por estudios internacionales que aportan la visión global acerca de las tendencias en el sector de servicios financieros y como la generación millennial a reaccionado ante los mismos y cuales son sus expectativas a futuro.

### Tipo de investigación

Se emplea la investigación de tipo aplicada a fin de resolver el problema práctico del modelo de servicio al cliente de entidades bancarias en el AMCO acorde a tendencias mundiales del sector para atender a población del segmento denominado “millennial”. Se presentan pocos aportes al conocimiento desde el punto de vista teórico y sus alcances dependerán de la medida en que la solución al problema sea tomada en cuenta por parte de las empresas de servicios bancarios en el AMCO

El presente trabajo de investigación se orienta bajo el método descriptivo ya que se pretenden describir las condiciones actuales de los millennial del área metropolitana centro occidente con respecto a los servicios financieros y las tendencias mundiales identificadas en el sector, además de lo anterior se pretende reconocer si existe concordancia entre los resultados obtenidos en investigaciones internacionales y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación.

### 3.1 Universo

El universo comprendió el grupo de personas nacidas entre 1984 y 1994 que residen en el AMCO que hacen parte de la generación denominada “millennial” y cuyas características los hagan viables para ser parte del mercado objetivo de las entidades bancarias del AMCO en alguno de sus productos de ahorro o crédito.

De acuerdo con los resultados preliminares del censo Nacional de población y vivienda (DANE , 2019) más del 68% de la población del departamento de Risaralda se encuentra en un rango de edad entre 15 y 64 años. De acuerdo con la misma entidad, las proyecciones de población para 2019 que se encuentran en edades entre 24 y 38 años en los municipios que conforman el AMCO (Pereira, Dosquebradas, La Virginia) son:

*Tabla 5 Proyecciones de población por Edad AMCO a 2019*

Municipio	Proyección de habitantes entre 24 y 38 años
Pereira	109.627

Dosquebradas	48.460
La Virginia	7.025
Total	165.112

Fuente: Elaboración propia con base en proyección de población (DANE, 2019)

Dentro del presente trabajo de investigación es importante tener en cuenta de la misma manera el universo comprendido por los gerentes o directores de las 112 oficinas bancarias que de acuerdo con información oficial de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018) se encuentran dentro de la localización del presente proyecto.

### 3.2 Muestra

Partiendo de una población estimada en la ciudad de Pereira entre 24 y 38 años de 165.112 según datos del (DANE, 2019) y aplicando un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, se obtiene el numero de personas a encuestar, el cual asciende a 383 personas como se muestra en la siguiente ecuación

$$n = \frac{(1,96^2) * (165.112) * (0,5) * (0,5)}{(0,05^2) * (165.112 - 1) + (1,96^2) * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 383$$

Para la población de gerentes o directores de las entidades financieras con oficinas en el AMCO en el presente proyecto de investigación se realizará un muestreo por conveniencia.

### 3.3 Delimitación del estudio

Espacial: Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) conformada por los municipios de Pereira, Dosquebradas, La Virginia en el departamento de Risaralda, Colombia

Demográfica: Hombres y Mujeres entre 23 y 38 años que tengan al menos un producto activo en cualquier entidad financiera.

Temporal: 5 meses calendario, a partir de la fecha de aprobación del anteproyecto

Temática: Modelo de servicio al cliente de una entidad financiera.

### 3.4 Etapas de la investigación

*Tabla 6 Etapas de la investigación*

Etapa	Descripción	Actividades	Productos
Etapa 1: Tendencias globales en sector financiero	En esta etapa se analizarán las tendencias globales en cuanto al sector financiero que sirvan como base a la solución del problema de modelo de servicio al cliente enfocado en población millennial en el AMCO	Frente a las tendencias globales, se realizará desde lo TEORICO, análisis bibliográfico de diversas fuentes especializadas en el sector, identificando puntos en común, categorías, elementos y modelos de servicio	Documento de análisis de las tendencias globales en el sector financiero que pueden servir como base a la solución del problema de modelo de servicio al cliente enfocado en población millennial en el AMCO
Etapa 2: Modelos de servicio al cliente enfocados en millennials	En esta etapa se analizarán los modelos de servicio al cliente que las organizaciones utilizan para atender al segmento de población millennial que sirvan como base a la solución del problema de modelo de servicio al cliente enfocado en población millennial en el AMCO	En relación a los modelos de servicio al cliente, se realizará desde lo TEORICO, análisis bibliográfico de diversas fuentes especializada, identificando categorías, elementos y modelos utilizados. Desde lo PRACTICO observación de los modelos de servicio al cliente que se han usado para la atención del segmento de mercado conformado por población millennial	Documento de análisis de los modelos de servicio al cliente que pueden servir como solución del problema de modelo de servicio al cliente enfocado en población millennial en el AMCO

Etapa 3: Preferencias y necesidades de consumo de los millennials del AMCO con respecto a servicios financieros	En esta etapa se caracterizarán las Preferencias y necesidades de consumo de los millennials del AMCO con respecto a servicios financieros	Con respecto a las Preferencias y necesidades de consumo de los millennials del AMCO con respecto a servicios financieros, se realizará desde lo TEÓRICO-PRACTICO, aplicación de herramientas de diagnóstico e identificación de elementos de análisis de necesidades y preferencias de consumo	Diagnóstico de las Preferencias y necesidades de consumo de los millennials del AMCO con respecto a servicios financieros
Etapa 4: Preferencias y necesidades de consumo de los millennials del AMCO contra las tendencias globales en cuanto a la prestación de servicios financieros	En esta etapa se realiza una comparación de los resultados del diagnóstico de la etapa 3 con respecto a las tendencias identificadas en la etapa 1 con el fin de identificar coincidencias y puntos de diferenciación que sirvan como base a la solución del problema de modelo de servicio al cliente enfocado en población millennial en el AMCO	Desde lo TEORICO-PRACTICO, se realizará comparación del documento de diagnóstico de las Preferencias y necesidades de consumo de los millennials del AMCO con respecto a servicios financieros en relación al documento de análisis de las tendencias globales en el sector financiero que pueden servir como base a la solución del problema de modelo de servicio al cliente enfocado en población millennial en el AMCO	Documento de análisis comparativo del documento de diagnóstico de las Preferencias y necesidades de consumo de los millennials del AMCO con respecto a servicios financieros en relación al documento de análisis de las tendencias globales en el sector financiero
Etapa 5: Características y elementos requeridos para el diseño de un modelo de servicio al cliente	En esta etapa se definen las características y elementos requeridos para el diseño de un modelo de servicio al cliente de una entidad financiera de acuerdo a las tendencias globales del sector para atender a la población millennial del AMCO	Desde lo TEORICO-PRACTICO, se definirán las características y elementos requeridos para el diseño de un modelo de servicio al cliente de una entidad financiera de acuerdo a las tendencias globales del sector para atender a la población millennial del AMCO que puedan servir como solución del problema de servicio al cliente enfocado en población millennial en el AMCO	Documento de análisis de las características y elementos requeridos para el diseño de un modelo de servicio al cliente de una entidad financiera de acuerdo a las tendencias globales del sector para atender a la población millennial del AMCO
Etapa 6: Validación del modelo de servicio al cliente	En esta etapa se valida el modelo de servicio al cliente de una entidad financiera de acuerdo a las tendencias globales del sector para atender a la población millennial del AMCO	Desde lo práctico, se validará el modelo de servicio al cliente de una entidad financiera de acuerdo a las tendencias globales del sector para atender a la población millennial del AMCO que solucione el problema de servicio al cliente de una entidad financiera enfocado en la población millennial en el AMCO	Validación del modelo de servicio al cliente de una entidad financiera de acuerdo a las tendencias globales del sector

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Variables e Indicadores

Las variables utilizadas dentro del presente proyecto de investigación se enuncian en la siguiente tabla



## Operacionalización

### Variable: Edad

Definición conceptual de la variable: Según la RAE se define Edad como: 1. Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales. 2. Duración de algunas cosas y entidades abstractas. 3. Cada uno de los períodos en que se considera dividida la vida humana	Definición operativa de la variable: Años cumplidos desde el momento de su nacimiento al momento de diligenciar la encuesta	
<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>No de Pregunta</b>
EDAD	Cual es su edad al momento de diligenciar esta encuesta	

### Variable: Acceso a servicios financieros

Definición conceptual de la variable: El acceso a los servicios financieros constituye un derecho fundamental contemporáneo y un instrumento insustituible en la asignación de los recursos que permitan la acumulación de capital. Así las cosas, desde el ángulo del crecimiento y la igualdad, el alcance social de dicha herramienta resulta crucial para el desarrollo económico en términos de equidad y sostenibilidad	Definición operativa de la variable: Pertenencia al mercado financiero mediante productos activos al momento de diligenciar la encuesta	
---	---	--

#### Subvariable: Naturaleza de los productos financieros contratados

Definición conceptual de la subvariable: Los bancos son organizaciones que tienen como función tomar recursos de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y, con estos recursos, dar créditos a aquellos que los soliciten; es decir, realizan dos actividades fundamentales: la captación y la colocación de dinero.	Definición operativa de la subvariable: Naturaleza de los productos que tiene contratados con una entidad bancaria al momento de diligenciar la encuesta	
<b>Subvariable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>No de Pregunta</b>
Naturaleza de los productos financieros contratados	Tiene algún producto financiero activo al momento de diligenciar la encuesta	
	Tiene productos de ahorro activos con alguna entidad bancaria al momento de diligenciar la encuesta	
	Tiene productos de crédito activos con alguna entidad bancaria al momento de diligenciar la encuesta	

### Variable: Estrato Socioeconómico

Definición conceptual de la variable: Según el DANE es una clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos, para el cobro diferencial, es decir, para asignar subsidios y cobrar sobre costos o contribuciones.	Definición operativa de la variable: Clasificación por estrato que hace referencia a condiciones de las viviendas en correspondencia con las condiciones socioeconómicas de quienes la habitan	
<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>No de Pregunta</b>
Estrato socioeconómico	Cual es el estrato socioeconómico de la vivienda en la que usted habita actualmente	

**Variable: Acceso a internet de banda ancha**

Definición conceptual de la variable: Según el ministerio de tecnologías de la información de Colombia Conexiones a Internet fijo con velocidad efectiva de bajada mayores o iguales a 1Mbps más conexiones móviles (por suscripción y demanda) 3G + 4G.

Definición operativa de la variable: Acceso a internet fijo o móvil por suscripción y demanda

Variable	Pregunta	No de Pregunta
Acceso a internet de banda ancha	Tiene conexión a internet de banda ancha en su domicilio	
	Tiene conexión a internet de banda ancha pública	
	Tiene conexión de internet móvil por suscripción	
	Tiene conexión a internet móvil por demanda prepago	

**Variable: Disposición a proporcionar datos personales**

Definición conceptual de la variable: Según la ley colombiana un dato personal es cualquier información vinculada o que pueda asociarse a una o varias personas naturales determinadas o determinables;

Definición operativa de la variable: Voluntad por parte del encuestado para proporcionar una mayor cantidad de datos personales a cambio de obtener beneficios en su entidad bancaria

**Subvariable: Seguridad en el manejo de información**

Subvariable	Pregunta	No de Pregunta
Percepción de seguridad en el manejo de la información	Considera seguro facilitar mayor información personal a su banco a cambio de obtener beneficios	
	Entregaría mayor información personal a su banco a cambio de obtener beneficios	

**Variable: Modelo GAFA como proveedor de servicios**

Definición conceptual de la variable: Google, Apple, Facebook y Amazon ( conocidos como el modelo GAFA) serían considerados como una opción atractiva para la prestación de servicios financieros.

Definición operativa de la variable: Disposición a contratar servicios financieros en alguna de las empresas del denominado modelo GAFA

Variable	Pregunta	No de Pregunta
Modelo GAFA como proveedor de servicios	De las siguientes empresas con cuales estaría dispuesto a contratar servicios financieros	
	AMAZON ____	
	APPLE ____	
	GOOGLE ____	
	FACEBOOK ____	

**Variable: Servicio al cliente automatizado**

Definición conceptual de la variable: Soporte generado 100% por computadora para servicio al cliente

Definición operativa de la variable: Disposición a utilizar servicios de soporte financiero 100% por computadora

Variable	Pregunta	No de Pregunta
Servicio al cliente automatizado	Estaría dispuesto a utilizar un servicio 100% por computador para	
	sus solicitudes de servicio al cliente en servicios financieros	

<b>Variable: Personalización</b>		
Definición conceptual de la variable: Oferta personalizada de servicios		Definición operativa de la variable: Preferencia por servicios personalizados y mayor interacción con su proveedor de servicios financieros
Variable	Pregunta	No de Pregunta
Personalización	Considera que los servicios financieros ofrecidos por los bancos deben son personalizados acorde a sus necesidades	

<b>Variable: Canales de atención</b>		
Definición conceptual de la variable: Canales dispuestos para que los clientes puedan acceder a los productos y servicios de la entidad		Definición operativa de la variable: Preferencia por canales específicos de atención
Variable	Pregunta	No de Pregunta
Canales de atención	De las siguientes opciones de canales de atención cual prefiere a la hora de utilizar servicios financieros:  Presencial Digital Telefónico Es indiferente	

<b>Variable: Productos a contratar de manera digital</b>		
Definición conceptual de la variable: Contratación de un producto bancario de manera completamente digital		Definición operativa de la variable: Preferencia por contratación de un producto bancario completamente digital
Variable	Pregunta	No de Pregunta
Contratar productos de manera digital	De los siguientes productos bancarios cual contrataria de manera completamente digital:  Cuenta de ahorros CDT Tarjeta de Crédito Crédito de libre inversión Crédito de vivienda Crédito de vehículo Crédito estudiantil	

Variable	Descripción	Clasificación	Escala	Indicador	Subvariable
Edad	Años cumplidos desde el momento de su nacimiento al momento de diligenciar la encuesta	Cualitativa - Ordinal	de 24 a 30 de 30 a 38	Rango de escala	
Acceso a servicios financieros	Pertenencia al mercado financiero mediante productos activos al momento de diligenciar la encuesta	Cualitativa - Nominal	SI - NO	Rango de escala	Naturaleza de los productos financieros contratados
Estrato socioeconómico	Clasificación por estrato que hace referencia a condiciones de la vivienda en correspondencia con las condiciones socioeconómicas de quienes la habitan	Cualitativa - Ordinal	1. Bajo-bajo 2. Bajo 3. Medio-bajo 4. Medio 5. Medio-alto 6. Alto	Rango de escala	
Nivel de escolaridad	Clasificación por ultimo nivel de escolaridad aprobado en el sistema educativo colombiano al momento de diligenciar la encuesta	Cualitativa Ordinal	1. Básica 2. Media 3. Superior	Rango de escala	

Acceso a internet de banda ancha	Acceso a internet fijo o móvil por suscripción y demanda	Cualitativa - Nominal	SI - NO	Rango de escala	
Datos personales	Voluntad por parte del encuestado para proporcionar una mayor cantidad de datos personales a cambio de obtener beneficios en su entidad bancaria	Cualitativa - Nominal	Si - NO	Rango de escala	Percepción de seguridad en el manejo de la información
Modelo GAFA como proveedor de servicios	Disposición a contratar servicios financieros en alguna de las empresas del denominado modelo GAFA	Cualitativa - Ordinal	1. Google 2. Amazon 3. Facebook 4. Apple	Rango de escala	
Servicio al cliente automatizado	Disposición a utilizar servicios de soporte financiero 100% por computadora	Cualitativa - Nominal	Si - NO	Rango de escala	
Personalización	Preferencia por servicios personalizados y mayor interacción con su proveedor de servicios financieros	Cualitativa - Nominal	Si - NO	Rango de escala	
Canales de atención	Preferencia por canales específicos de atención	Cualitativa - Ordinal	1. Presencial 2. Digital 3. Telefónico 4. Es indiferente	Rango de escala	
Contratar productos de manera digital	Preferencia por contratación de un producto bancario completamente digit	Cualitativa - Ordinal	1. Cuenta de ahorros 2. CDT 3. Tarjeta de Crédito 4. Crédito de libre 5. Inversión 6. Crédito de vivienda 7. Crédito de vehículo 8. Crédito estudiantil	Rango de escala	

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Instrumentos para recolección de información

Para el presente trabajo de investigación se tienen en cuenta fuentes primarias tanto como fuentes secundarias.

Las fuentes primarias son la exploración, la observación y las encuestas dirigidas a personas con edades entre 24 y 38 años en el AMCO, de acuerdo con lo determinado en el cálculo de la muestra.

Las fuentes secundarias son los documentos relacionadas con el tema, estudios de las entidades oficiales y demás documentos especializados respecto al tema. Para fines del presente

trabajo de investigación se utilizará una encuesta auto administrada realizada por internet de acuerdo con las características mencionadas en párrafos anteriores de la población objeto de estudio. 69

La técnica de muestreo realizada es un muestreo aleatorio simple, aplicada dentro de una encuesta de manera virtual.

Para la población de gerentes y directores de entidades bancarias, se utilizará una encuesta de acuerdo con un muestreo por conveniencia de acuerdo con la disponibilidad de abordar algunos de los elementos de la población objetivo.

A continuación, se presenta el instrumento para la recolección de la información:

## Proyecto de investigación Modelo de servicio al cliente para una entidad bancaria del Área metropolitana centro occidente, Maestría en Administración Económica y Financiera

La presente encuesta hace parte del proyecto de investigación titulado Modelo de servicio al cliente para una entidad bancaria del Área metropolitana centro occidente de acuerdo con las tendencias globales del sector financiero para satisfacer la atención de la población millenials. Sus respuestas serán utilizadas exclusivamente para fines académicos

\*Obligatorio

### 1. Edad (Si su edad corresponde a otro rango por favor no responda la siguiente encuesta) \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ 24 a 30  
☐ 30 a 38

### 2. Cual es su ultimo nivel de estudio terminado \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Primaria  
☐ Superior  
☐ Técnico  
☐ Profesional  
☐ Postgrado

### 3. Tiene algún producto financiero contratado en este momento (Cuenta de ahorros, cuenta corriente, CDT, préstamos, etc) \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si  
☐ No

### 4. Sus productos financieros son: \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Ahorro  
☐ Crédito  
☐ Ambos

**5. Cual es su estrato socioeconómico \****Marca solo un óvalo.*

- ☐ Bajo
- ☐ Medio
- ☐ Alto

**6. De las siguientes opciones de acceso a internet con cuales cuenta actualmente \****Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ Internet banda ancha para hogar
- ☐ Internet de banda ancha público (Zonas WIFI)
- ☐ Internet de conexión móvil por suscripción (Planes de celular)
- ☐ Internet de conexión móvil prepago
- ☐ Ninguno de los anteriores

**7. Considera seguro facilitar mayor información personal a las entidades bancarias a cambio de obtener beneficios en productos \****Marca solo un óvalo.*

- ☐ Si
- ☐ No

**8. Entregaría mayor información personal a las entidades bancarias a cambio de obtener beneficios en productos \****Marca solo un óvalo.*

- ☐ Si
- ☐ No

**9. De las siguientes empresas con cual o cuales consideraría contratar servicios financieros \****Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ Google
- ☐ Amazon
- ☐ Facebook
- ☐ Apple
- ☐ Ninguna

**10. Estaría dispuesto a utilizar un servicio 100% atendido por un computador para sus solicitudes de servicio al cliente en su banco \****Marca solo un óvalo.*

- ☐ Si
- ☐ No

21/4/2019

Proyecto de investigación Modelo de servicio al cliente para una entidad bancaria del Área metropolitana centro occidente, Maestría en Administración ..

**11. De las siguientes opciones cual prefiere a la hora de utilizar servicios financieros \****Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ Presencial
- ☐ Digital
- ☐ Telefónico
- ☐ Es indiferente

**12. De los siguientes productos bancarios cuales contrataría de manera 100% digital \****Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ Cuenta de ahorros
- ☐ CDT
- ☐ Tarjeta de crédito
- ☐ Crédito de libre inversión
- ☐ Crédito de vivienda
- ☐ Crédito de vehículo
- ☐ Crédito estudiantil
- ☐ Todos los anteriores
- ☐ Ninguno

---

Con la tecnología de  
 Google Forms



Por la naturaleza del presente proyecto de investigación hace necesaria la realización de 73 encuestas a directores y gerentes de oficinas bancarias dentro del AMCO para obtener los puntos de vista de quienes hacen parte del staff directivo de las entidades que prestan servicios financieros a la población objeto de estudio.

Para realizar las encuestas , a continuación, se muestra el modelo de instrumento a utilizar:

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** (Cargo, edad, años en el cargo)

**Introducción:** La presente encuesta se realiza como parte del proyecto de investigación “Modelo de servicio al cliente para una entidad bancaria del área metropolitana centro occidente de acuerdo con las tendencias globales del sector financiero para satisfacer la atención de la población millennial”, los datos recopilados mediante el presente instrumento serán utilizados con fines únicamente académicos y en ningún momento comprometen su opinión ni la de la entidad a la cual representa.

Preguntas:

1. ¿Sabe que significa el término millennial?
2. ¿Su entidad tiene acciones de marketing y servicio orientadas hacia el público millennial?
3. De los siguientes servicios cuales considera que la población millennial del AMCO preferiría a la hora de solicitar servicios financieros:
  - a) GOOGLE
  - b) AMAZON

c) FACEBOOK

74

d) APPLE

4. ¿Su entidad ofrece servicios digitales para crédito y ahorro teniendo como mercado objetivo la población millennial?

5. De las siguientes opciones en canales de atención cual o cuales cree que prefiere la población millennial del AMCO

a) Presencial

b) Digital

c) Telefónica

d) Es indiferente

6. ¿Dentro de la estrategia de su entidad se considera la población millennial como uno de los focos, por que?

7. ¿De los siguientes servicios cual cree que contrata más la población millennial en su entidad?

a) Crédito de vehículo

b) Crédito educativo

c) Crédito de libre inversión

d) Crédito de vivienda

e) Crédito de libranza

f) Cuenta de ahorros

75

g) CDT

### **3.7 Procesamiento y análisis de la información**

Para el análisis de las variables cuantitativas en el presente trabajo de investigación se utilizará un enfoque mixto, el cual es descrito como “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Sampieri, 2014). En el presente proyecto de investigación resulta de vital importancia análisis de correlación entre variables el cual permite describir la fuerza de la relación entre dos conjuntos de variables en escala de intervalo o de razón (Lind, William, & Samuel, 2015), así como analizar información cualitativa tal como gustos o preferencias para poder abordar el problema de una forma integral y con mayor entendimiento.

“Creswell (2013) comenta que los métodos mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del fenómeno: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa)” (Sampieri, 2014). Se utilizará un modelo de triangulación concurrente el cual se define como “se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las

ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. Puede ocurrir que no se presente la 76  
confirmación o corroboración” (Sampieri, 2014)

#### **4.1 Modelos de servicio al cliente utilizados por las organizaciones para atender a la población Millenial**

Para la identificación de los modelos de servicio al cliente se obtuvo información de fuentes secundarias de información (información disponible en la Web) y se aplicó un instrumento (encuesta) en un muestreo por conveniencia a gerentes y coordinadores de oficinas de diferentes entidades bancarias los cuales voluntariamente aceptaron cooperar con el presente proyecto de investigación.

Al revisar los manuales de atención al cliente de diversas entidades bancarias, se observó que se trata de documentos en los cuales se describen las políticas y normativas frente a la atención al consumidor financiero, pero no se evidencia algún tipo de política o modelo de servicio respecto a alguna población objetivo.

El grupo Bancolombia, uno de los más importantes grupos financieros de Colombia, a través de la revista VICE, mediante reportajes y notas periodísticas se ha acercado a las necesidades y preferencias de los clientes Millenial como en el reportaje “Ahorro Presentado Por Bancolombia: Así ahorra la generación que, supuestamente, no ahorra” (VICE, 2019), en esta serie de entrevistas conformada por ocho testimonios se concluye por parte de ambas entidades que Bancolombia pretende acercarse a sus clientes potenciales para poder conocer sus hábitos y preferencias de consumo en cuanto a servicios financieros, obteniendo respuestas como la que se presenta a continuación:

VICE: “Juliana, 24, periodista. Yo me opongo a la acumulación de capital y no lo he hecho hasta ahora, aunque soy consciente de que en diez años puedo estar arrepentida de esto cuando mis amigos empiecen a invertir y a comprar propiedades.” 78

Otra de las iniciativas del grupo Bancolombia es NEQUI, la cual se define en su pagina Web como:

“Es una plataforma financiera gratuita que vive en el celular y en la que las personas pueden usar libremente su plata, cuando la necesitan y con seguridad. Los mayores de 13 años que tengan celular inteligente pueden vincularse con \$0.

Nequi es una forma de digitalizar la plata, es el acceso universal a los servicios financieros y al empoderamiento de las personas, pues les ofrece herramientas para lograr sus metas. Es por esto que no nos cansamos de hablar de la plata al ritmo de las personas y de que lo importante no es la plata sino lo que esta hace posible. Nosotros vemos las transacciones más allá del dinero, queremos que sean experiencias y conversaciones.” (NEQUI, s.f.)

De acuerdo con esta descripción se puede observar que el producto esta pensado para un público con uso constante de tecnologías como celulares Smartphone y con expectativas de mayor dinamismo y agilidad en los servicios financieros.

El Banco Davivienda, segundo en monto de operaciones financieras en Colombia en 2019:



*Ilustración 7 Entidades con mayores movimientos en 2019*

Fuente: (Amaya, 2019)

El banco Davivienda mediante acuerdo con uno de los más grandes innovadores Verrency para ser un socio de lanzamiento en América Latina, de acuerdo con su página oficial de LinkedIn Verrency se define como “un innovador global de pagos que tiene la misión de volver a colocar a las instituciones financieras en el centro de la innovación. Nuestra plataforma API de pagos ha sido diseñada para permitir a las instituciones financieras innovar de manera más eficiente y efectiva a través de una sola conexión.” Esta iniciativa pretende desarrollar servicios como tarjetas de crédito a la medida para clientes como los millennial, basados en puntos y beneficios acordes a su estilo de vida.

El banco de Bogotá, tercero en transacciones en Colombia en 2019 ha desarrollado diversas innovaciones en el sector y una de las más importantes es el Token Móvil, el cual permite inscribir cuentas para realizar transacciones, pagos y actualización de datos de forma mucho más ágil y rápida y con la posibilidad de enlazar dispositivos Apple iWatch.

Además del anterior, servicios como TuitBdB y la verificación mediante huella digital permiten a los clientes del banco contar con múltiples opciones a la hora de solicitar servicios financieros.

En el artículo “los millennial y su banco” publicado en el diario La República en julio de 2017, Humberto Guihurt Gerente general de Visa Colombia enumera seis formas de atraer a los millennial que se consideran bastante pertinentes para el desarrollo del presente proyecto de investigación y se enumeran a continuación: 80

1. Entre en su radar.

Promover las funcionalidades que prefieren este tipo de clientes como los pagos con tarjeta debito por medio de comercios electrónico, lo cual incentivaría la apertura de cuentas de ahorros y corrientes. Destaque las herramientas de control presupuestario. Este tipo de herramientas destacan en el segmento de clientes millennial. Venda seguridad, la seguridad en las transacciones es uno de los puntos fundamentales para este segmento de clientes.

2. Hábleles en su idioma

Los millennial desean que su experiencia con su entidad bancaria se accesible y no intimidante.

3. Sea consistente

Haga que vean el mismo mensaje sea cual sea el canal de atención seleccionado.

4. Facilite la apertura de cuentas en línea.

Es fundamental implementar un modelo de pago en línea y por medio de móviles, ágil y sin complicaciones.

5. Ofrezca una aplicación móvil extraordinaria.

Tener una aplicación que ofrezca una buena experiencia al usuario es una de las mejores formas de atraer al público millennial.



Para la población millennial las iniciativas de responsabilidad social no pasan desapercibidas, esto puede aumentar su lealtad.

7. De herramientas de planificación.

La planificación financiera es un aspecto muy importante para esta generación, ofrecerles herramientas de este tipo será muy bien visto por este público.

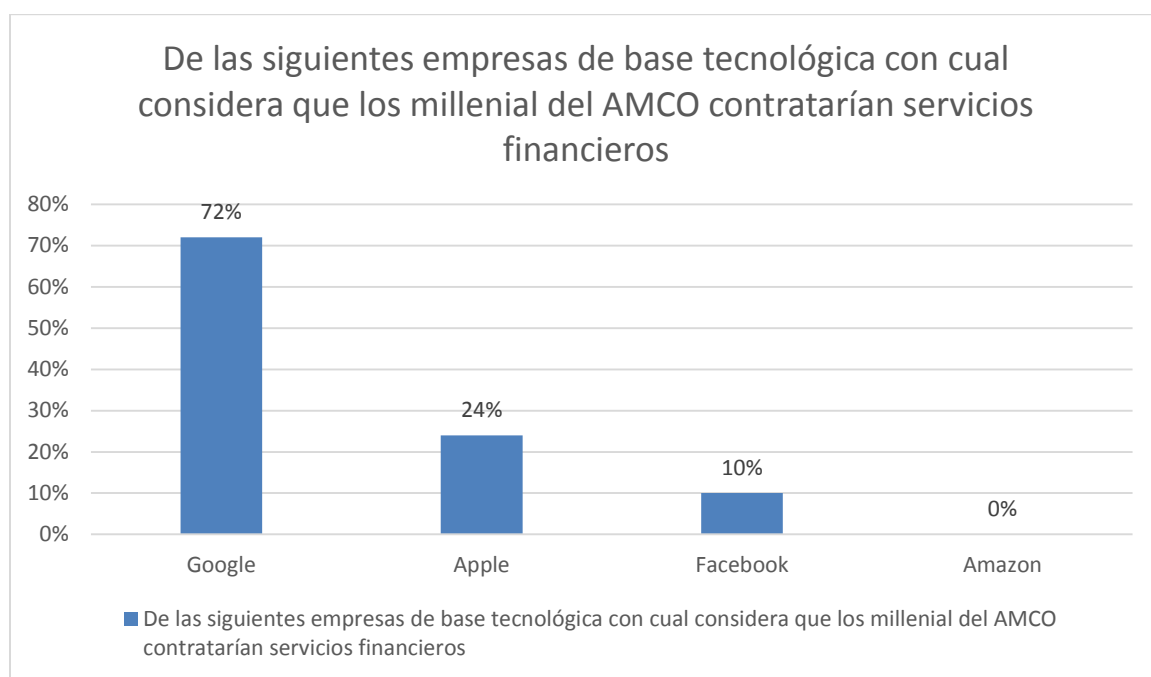
#### **4.1.1 Percepciones de algunos directivos de entidades financieras con respecto a las preferencias de los clientes millennial en el AMCO**

A continuación se presentan los resultados más relevantes del instrumento aplicado a 11 gerentes de oficina y coordinadores de entidades bancarias (Banco Av Villas, Bancolombia, Banco Caja Social) para conocer sus perspectivas respecto a los modelos de servicio al cliente para la población millennial del AMCO, tal como se aclaró en párrafos anteriores se aplicó un muestreo por conveniencia ya que los participantes voluntariamente aceptaron participar de manera extraoficial dentro de la investigación.

El rango de edad de los participantes es entre 27 y 47 años, el 100% de los participantes afirman que conocen el término millennial.

A la pregunta, su entidad tiene acciones de marketing y servicio orientadas hacia el público millennial, el 75% de los encuestados afirman que las entidades si tienen acciones determinadas hacia este público, el restante 25% afirma no conocer dichas acciones.

A la pregunta acerca de las empresas con las cuales considerarían que los millennial preferirían contratar servicios financieros, los resultados fueron los siguientes:



*Ilustración 8 . De las siguientes empresas de base tecnológica con cual considera que los millennial del AMCO contratarían servicios financieros*

Fuente: Elaboración propia

El 75% de los participantes afirman que en su percepción los millennial del AMCO contratarían servicios financieros con Google. En el momento de aplicar el instrumento de investigación los participantes no referencian tener conocimiento acerca de las iniciativas de Facebook y Amazon con respecto a la prestación de servicios financieros.

El 100% de los participantes afirmó que en su percepción los millennial del AMCO prefieren utilizar el canal digital para realizar sus solicitudes y trámites bancarios. Dentro de estos productos afirmaron en un 37,5% que el producto de crédito de libre inversión es el que

más contratan los millennial, seguido en un 25% por las cuentas de ahorro y un 12,5% los créditos educativos y de libranza. 83

Como conclusión de la aplicación del instrumento de investigación, se pudo identificar que los coordinadores y gerentes que aceptaron participar en el presente proyecto perciben que los clientes millennial de sus entidades tienen preferencia por los servicios digitales y prefieren los productos de cuentas de ahorro y créditos de libre inversión.

(Ramirez Nuñez, 2017) en el trabajo de grado “Estrategias de marketing de un banco colombiano enfocadas a personas de la generación Millennial” realizó una entrevista al señor Luis Alberto López González, director de Analytics del banco Colpatria, la cual por su pertinencia se presenta a continuación como una fuente de información secundaria:

*Ilustración 9 Entrevista al director de analytics del banco colpatria*

Millennial para el banco colpatria				
Este segmento de clientes aún no se ha desarrollado lo suficiente para considerarlo rentable para el banco	La transformación tecnológica deb ser la base de cualquier modelo o estrategia para el sector financiero debido a los cambios en el mercado	El banco se esfuerza por establecer acciones de marketing para la era digital, pero también considera muy importante saber como se comportan las personas que no usan los medios digitales	Convertirse en un banco 100% digital aún es muy lejano, ya que más del 70% de los clientes actuales del banco aún prefieren utilizar sucursales físicas	La segmentación de clientes es clave para poder diseñar las soluciones que satisfacen las necesidades de cada uno de estos segmentos identificados

Fuente: Construcción propia con base en (Ramirez Nuñez, 2017)

## 4.2 Caracterización de los gustos y preferencias de la población millennial del AMCO 84

### con respecto a servicios financieros.

Después de realizar el proceso de aplicación del instrumento para recolección de información se obtienen los siguientes resultados.



Ilustración 10. Pregunta 1. ¿Cual es su edad?

Fuente: Elaboración propia

En la anterior ilustración se presenta la distribución entre los dos grupos de edades de los participantes de la encuesta, los cuales fueron 403, es de aclarar que aunque en el diseño metodológico el tamaño muestral determinado fue de 383 participantes, al recibir un mayor número de respuestas, se obtiene un nivel de confianza del 95,1% y un porcentaje de error del 4,9% para la presente investigación. Las personas participantes se dividen en un 56% de personas entre los 30 y 38 años y un 44% entre los 24 a 30 años, no se evidencia la prevalencia de ninguno de los grupos de edad que conforman la población denominada Millennial en el AMCO.

La siguiente pregunta realizada se refiere al último nivel de escolaridad culminado y los resultados se presentan en la siguiente ilustración 85

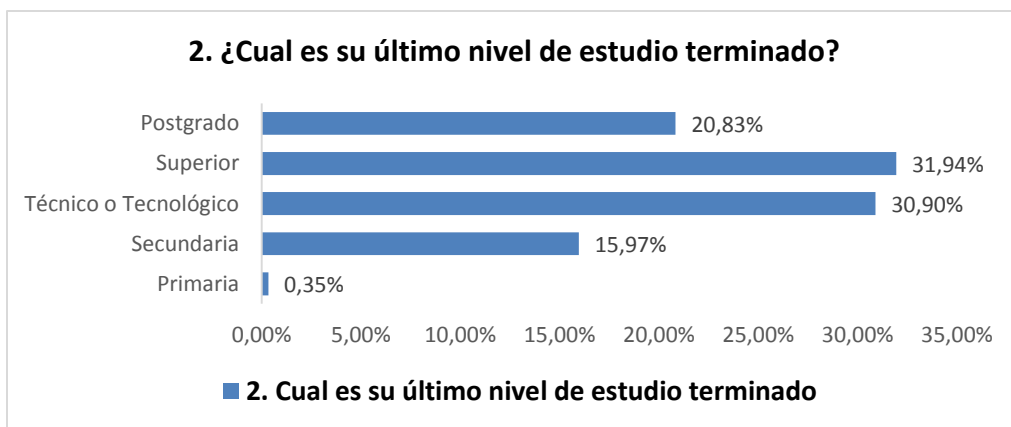


Ilustración 11 Pregunta 2. ¿Cual es su último nivel de estudio terminado?

Fuente: Elaboración propia

El nivel de estudio evidenciado en los 403 participantes es en 62.85% entre técnico a superior y en menor porcentaje presentan estudios de postgrado o solamente estudios de secundaria.



Ilustración 12 Pregunta 3. ¿Tiene activo en este momento algún producto financiero?

El 98% de las personas que dieron respuesta a la encuesta afirma tener activo en este momento algún producto financiero, lo cual es imprescindible para el presente proyecto ya que de este uso de productos financieros deriva la presente investigación.

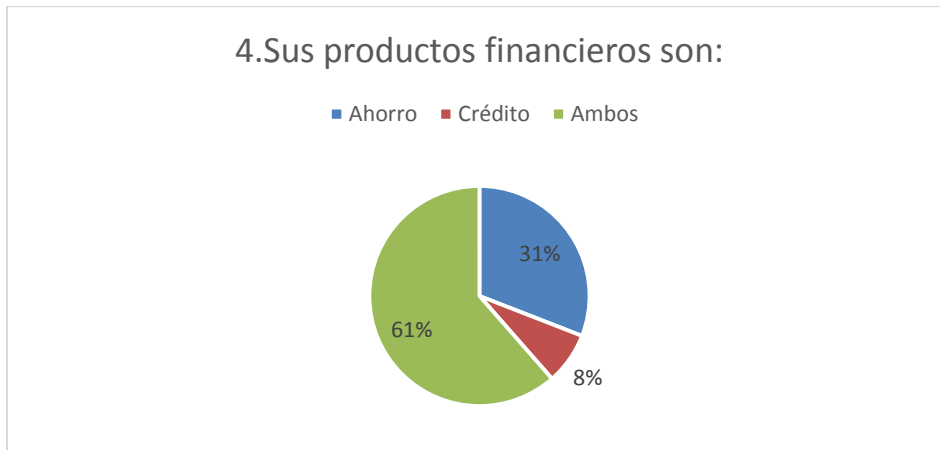


Ilustración 13 Pregunta 4. Sus productos financieros son

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta acerca del tipo de productos financieros el 61% de las personas afirmaron tener activos al momento de realizar la encuesta productos de crédito y ahorro, mientras el 31% afirman tener productos únicamente de ahorro, sin tener activo al momento algún producto de crédito, el restante 8% afirma únicamente tener productos de crédito.

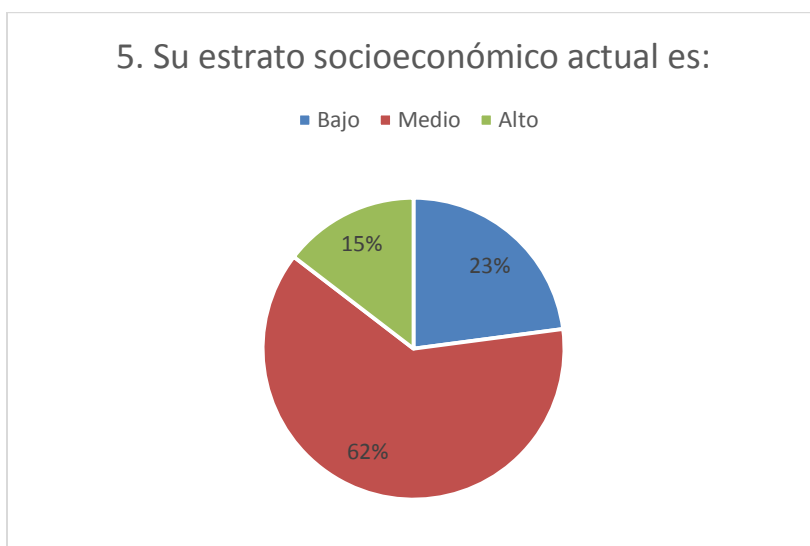


Ilustración 14 Pregunta 5. Su estrato socioeconómico actual es

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta acerca del estrato socioeconómico actual, el 62% de los participantes afirmaron pertenecer al estrato medio de la población, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE:

“ Los estratos socioeconómicos en los que se pueden clasificar las viviendas y/o los predios son 6, denominados así:

1. Bajo-bajo
2. Bajo
3. Medio-bajo
4. Medio
5. Medio-alto
6. Alto

De éstos, los estratos 1, 2 y 3 corresponden a estratos bajos que albergan a los usuarios con 88 menores recursos, los cuales son beneficiarios de subsidios en los servicios públicos domiciliarios; los estratos 5 y 6 corresponden a estratos altos que albergan a los usuarios con mayores recursos económicos, los cuales deben pagar sobrecostos (contribución) sobre el valor de los servicios públicos domiciliarios. El estrato 4 no es beneficiario de subsidios, ni debe pagar sobrecostos, paga exactamente el valor que la empresa defina como costo de prestación del servicio.” (estratificación)

De acuerdo con dicha clasificación la mayor parte de los encuestados afirman encontrarse en estratos 3 – 4- 5, lo cual es un dato que puede explicarse por factores como la falta de formalización e inclusión financiera, de conocimiento de los productos financieros y del mercado digital de los mismos, además de los costos transaccionales que representa la utilización de los productos bancarios a través de medios físicos o digitales.

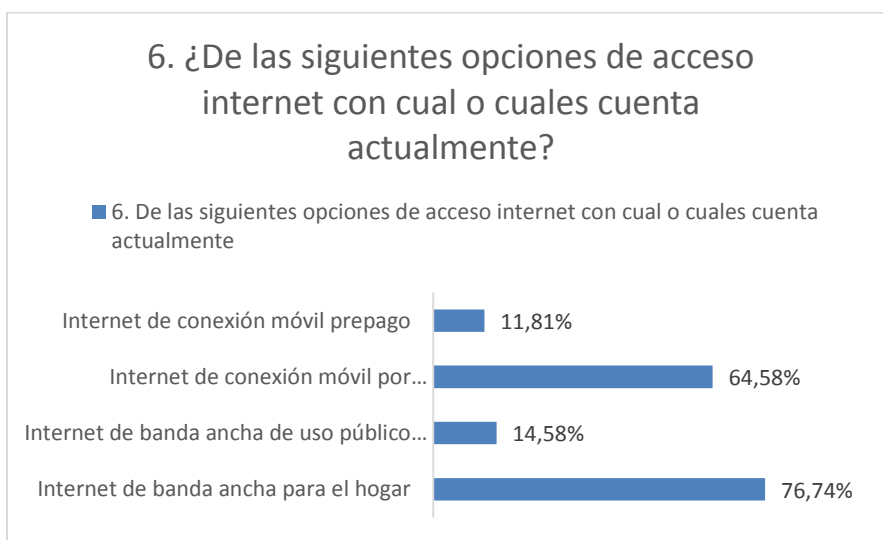


Ilustración 15 Pregunta 6. ¿De las siguientes opciones de acceso internet con cual o cuales cuenta actualmente?



Ante la pregunta acerca de las opciones de acceso a internet se evidencia una prevalencia de las conexiones de internet mediante conexión móvil postpago e internet de banda ancha para el hogar encontrado un 64,5% y un 76,7% respectivamente, vale la pena mencionar que de acuerdo con los resultados del “Censo Nacional de Población y Vivienda 2018” el porcentaje de viviendas que tienen cobertura de Internet en Risaralda es de 52,4% y en Pereira aumenta unos puntos porcentuales llegando al 60,9%

*Tabla 8. Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 para cobertura a servicios públicos en Risaralda*



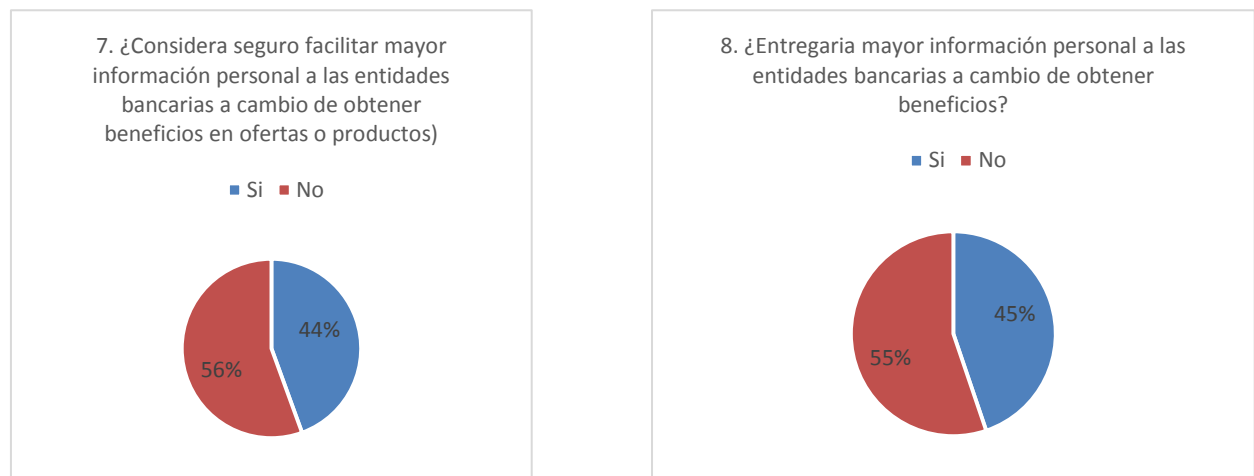
Este es un dato importante para el presente proyecto de investigación debido a que la cobertura de servicios de internet es fundamental para poder garantizar el acceso a las

aplicaciones web de las entidades financieras y de esta manera establecer bases para la utilización de la banca móvil de manera ágil y segura.

90

En cuanto a la percepción acerca de la seguridad la siguiente pregunta recoge las opiniones que presentan los participantes a la encuesta.

A las preguntas sobre seguridad y facilitación de datos personales a las entidades financieras las respuestas se presentan a continuación:



*Ilustración 16 Preguntas 7 y 8 acerca de la disposición a entregar más información a las entidades financieras.*

Fuente: Elaboración propia

Se unifican las preguntas 7 y 8 ya que se considera por parte del investigador que se tratan de preguntas afines. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que el 56% de las personas participantes en la encuesta no consideran seguro facilitar mayor información personal a cambio de obtener beneficios y un 55% afirman que no entregarían mayor información a sus

entidades bancarias, por lo cual sería importante para futuras investigaciones determinar 91  
cuáles son las acciones puntuales que deberían desarrollar las entidades financieras para mejorar  
la percepción de seguridad y el uso responsable de los datos personales de los usuarios para de  
esta manera poder establecer ofertas a medida en el segmento de población objeto de estudio.

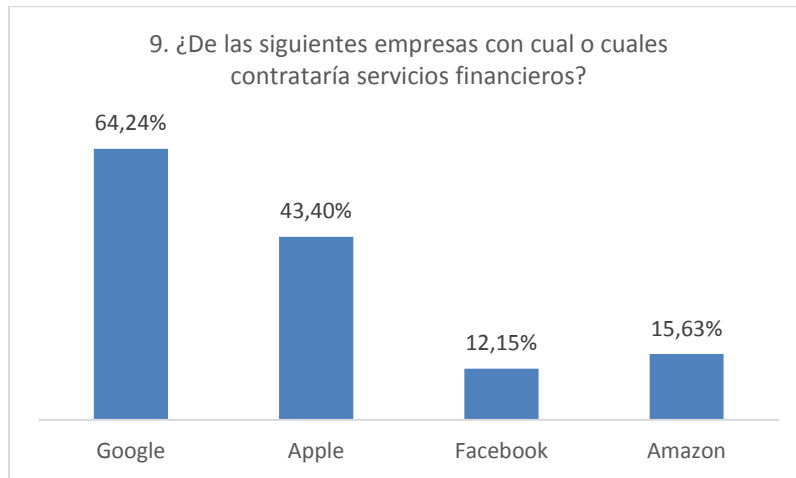


Ilustración 17 Pregunta 9. ¿De las siguientes empresas con cual o cuales contrataría servicios financieros?

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información de la anterior ilustración un 64,2% de los participantes de la encuesta afirman que contrataría servicios financieros con una empresa como google y el 43,40% con una empresa como Apple, en una menor proporción se encuentran las opciones Facebook y Amazon, esto puede derivarse de la percepción que se tiene de Facebook únicamente como red social y la poca penetración actual de mercado de Amazon en este territorio.

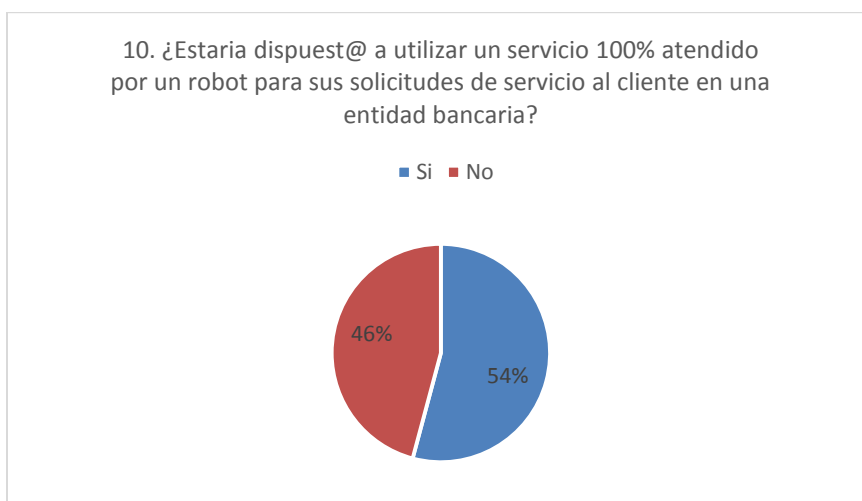


Ilustración 18 Pregunta 10. ¿Estaría dispuest@ a utilizar un servicio 100% atendido por un robot para sus solicitudes de servicio al cliente en una entidad bancaria?

Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta acerca de la posibilidad de utilizar un servicio 100% atendido por un robot para una entidad bancaria, no puede identificarse una prevalencia en ninguna de las opciones (Si – No).

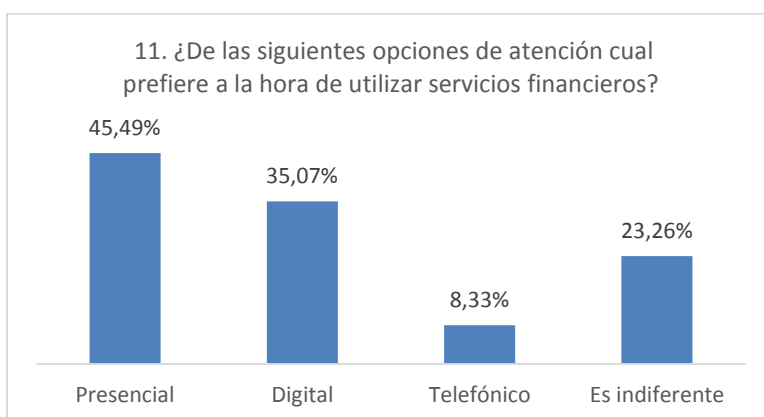


Ilustración 19 Pregunta 11. ¿De las siguientes opciones de atención cual prefiere a la hora de utilizar servicios financieros?

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 11 resulta especialmente importante a la hora de analizar los resultados de la pregunta número 10, ya que el 45,49% de los participantes afirma tener preferencia por la atención presencial a la hora de utilizar servicios financieros, esto a su vez se relaciona con la paridad entre si y no a la pregunta sobre la posibilidad de utilizar un servicio prestado 100% con un robot.

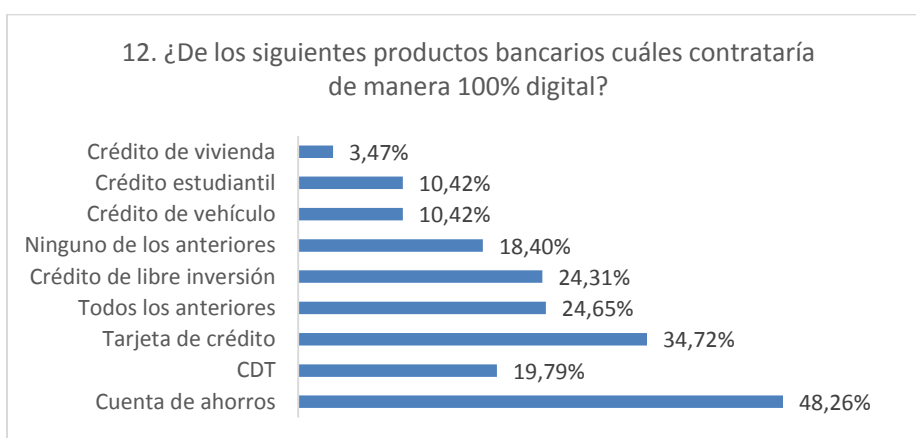


Ilustración 20 Pregunta 12. ¿De los siguientes productos bancarios cuáles contrataría de manera 100% digital?

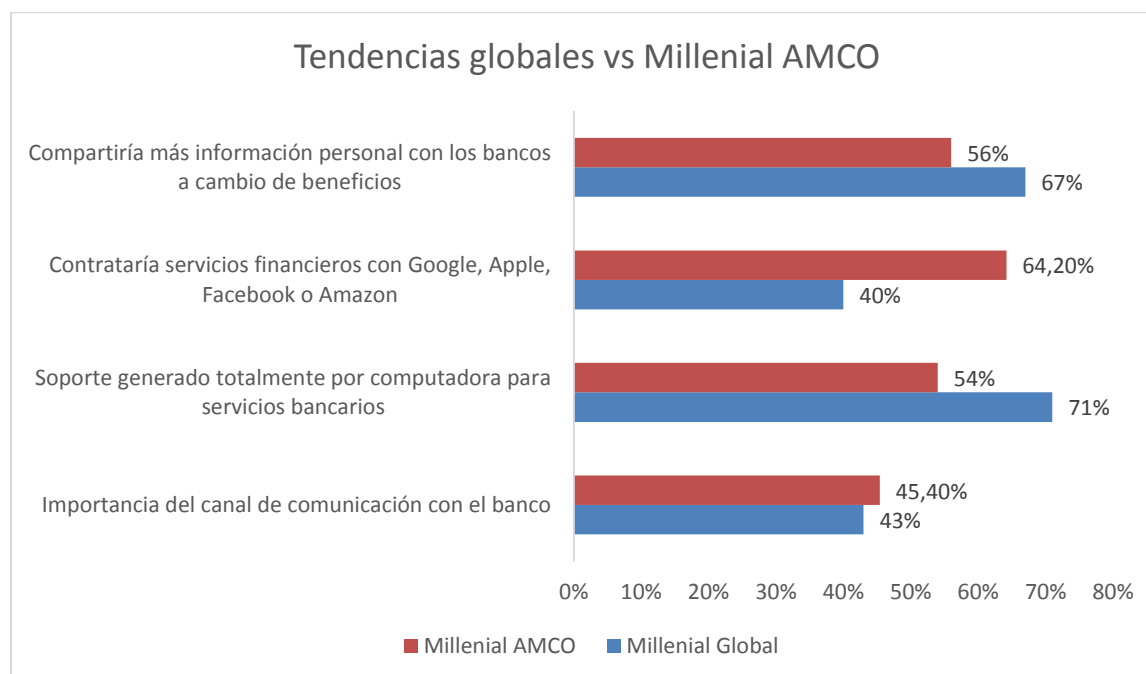
Fuente: Elaboración propia

A la pregunta acerca de que servicios financieros contrataría de manera 100% digital el 48,26% afirmó que la cuenta de ahorros sería contratada 100% de manera digital, lo cual puede explicarse por el avance en términos de este producto que han tenido las diferentes entidades en sus aplicaciones móviles, además el 34,72% afirma que contrataría una tarjeta de crédito de la misma manera, lo cual es entendible de igual manera ya que los esfuerzos de marketing de las entidades se han centrado en estos dos productos como opciones digitales.

A la hora de preguntar por productos con necesidad o constitución de garantías de diferentes tipos, el porcentaje es mucho menor, siendo los créditos de vivienda el producto con menor aceptación, esto puede ser entendido por la complejidad de este y el endeudamiento que representa para los clientes.

#### **4.3 Comparación de las preferencias y necesidades de consumo de los millennial del AMCO contra las tendencias globales en cuanto a la prestación de servicios financieros.**

La presente investigación parte de la identificación de las tendencias globales en el estudio “PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS: TRANSFORMANDO MODELOS DE DISTRIBUCIÓN PARA EL CONSUMIDOR EN EVOLUCIÓN” de Accenture en 2017 en cuanto a las preferencias en la prestación de los servicios financieros por parte de los millennial en el mundo. A continuación, se relaciona un cuadro comparativo entre las tendencias globales y los resultados de la aplicación de la herramienta de investigación:

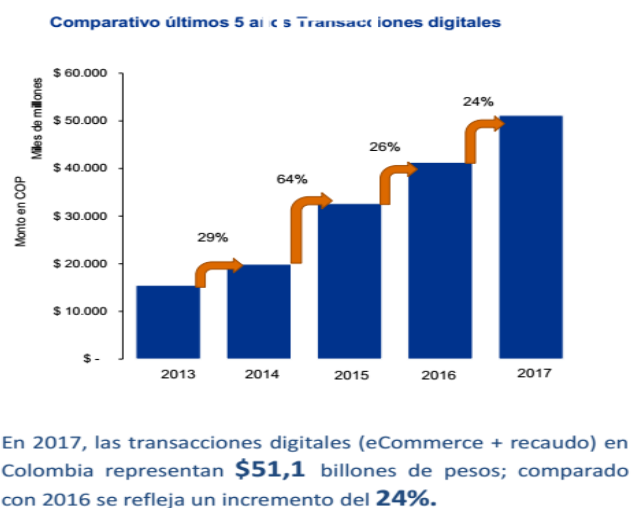


Tendencias Globales	Resultados de la investigación para el AMCO
El 67% de los encuestados compartiría más datos con los bancos a cambio de nuevos beneficios.	56% compartirían más datos con los bancos a cambio de nuevos beneficios.
El 40% de los entrevistados de la Generación Y consideraría contratar servicios bancarios con Google o Amazon	El 64,2 % contratarían servicios financieros con Google, mientras el 43,4% lo harían con Apple, solo un 15,6% consideran Amazon como una opción
El 71% emplearía un soporte completamente generado por computadora para servicios bancarios.	El 54% utilizaría un servicio completamente generado por computadora para servicios bancarios
El 57% asegura no importarle el canal que emplea para comunicarse con su banco.	Prevalece el canal presencial con un 45,4% mientras el digital presenta un 35,07%

Fuente: Elaboración propia con base en “PROVEEDORES DE SERVICIO FINANCIEROS: TRANSFORMANDO MODELOS DE DISTRIBUCIÓN PARA EL CONSUMIDOR EN EVOLUCIÓN”, Accenture, 2017.

Aunque pueden encontrarse convergencias en puntos como la intención de compartir más datos con los bancos, es importante mencionar que en aspectos relacionados al modelo de servicio se encuentra una importante diferencia en cuanto al canal que prevalece en la preferencia de los consumidores, esto puede tener origen en los resultados obtenidos al preguntar si consideran seguro compartir su información personal con las entidades. 96

En cuanto a Colombia de acuerdo con el observatorio de E-Commerce para el periodo 2016 – 2017 el crecimiento en las transacciones digitales evidencia un aumento significativo tal como se puede observar en la siguiente ilustración:



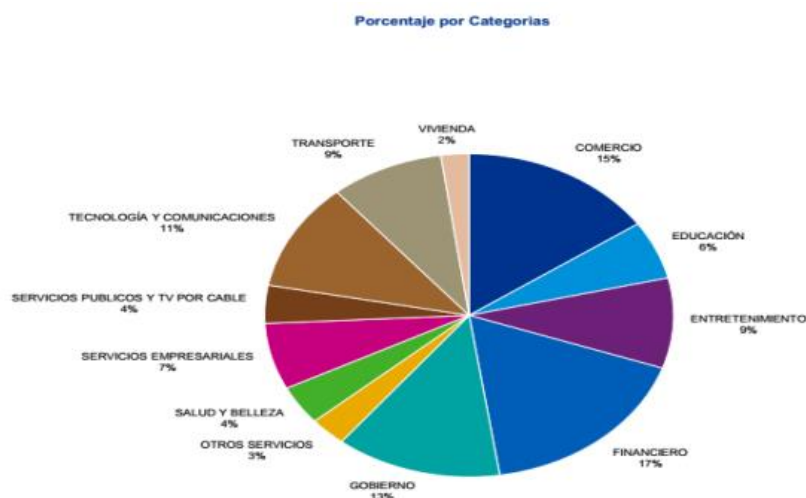
*Ilustración 21 Comparativo últimos 5 años transacciones digitales*

Fuente: Transacciones Digitales Colombia: eCommerce & Recaudo 2016/ 2017,  
Observatorio eCommerce

Se evidencia un crecimiento importante en las transacciones digitales año a año, lo cual demuestra el terreno que han venido ganando este tipo de medios de pago en la economía del país.



Por otra parte, a continuación, se mencionan los porcentajes por categoría:



*Ilustración 22 Porcentaje por categoría Transacciones Digitales*

Fuente: Transacciones Digitales Colombia: eCommerce & Recaudo 2016/ 2017,  
Observatorio eCommerce

Es importante mencionar que el sector financiero representa junto al comercio los dos porcentajes más representativos en las transacciones digitales a 2017

Por último, “Se evidencia en el eCommerce un auge en las transacciones realizadas a través de tarjetas de crédito con un valor de ticket promedio de 334,411 y una penetración del 94% con relación a los pagos con débito a cuenta bancaria que arrojó un valor de ticket de \$221,763 y una participación del 6%.” (Observatorio eCommerce, 2017).

El informe de Zendesk sobre las tendencias de la experiencia del cliente de 2020 afirma que “Las generaciones más jóvenes y los estadounidenses son los más leales a sus marcas favoritas,

mientras que los clientes mayores de 55 años, y en países como Alemania y Japón, tienen más 98 probabilidades de sentirse neutrales acerca de la lealtad a una marca”. De acuerdo con la aplicación de la encuesta en la presente investigación el 56% de los encuestados afirman que no consideran seguro facilitar más información personal a las entidades financieras, lo cual podría relacionarse con la lealtad hacia las marcas, ya que el 55% no facilitarían más información a cambio de beneficio.

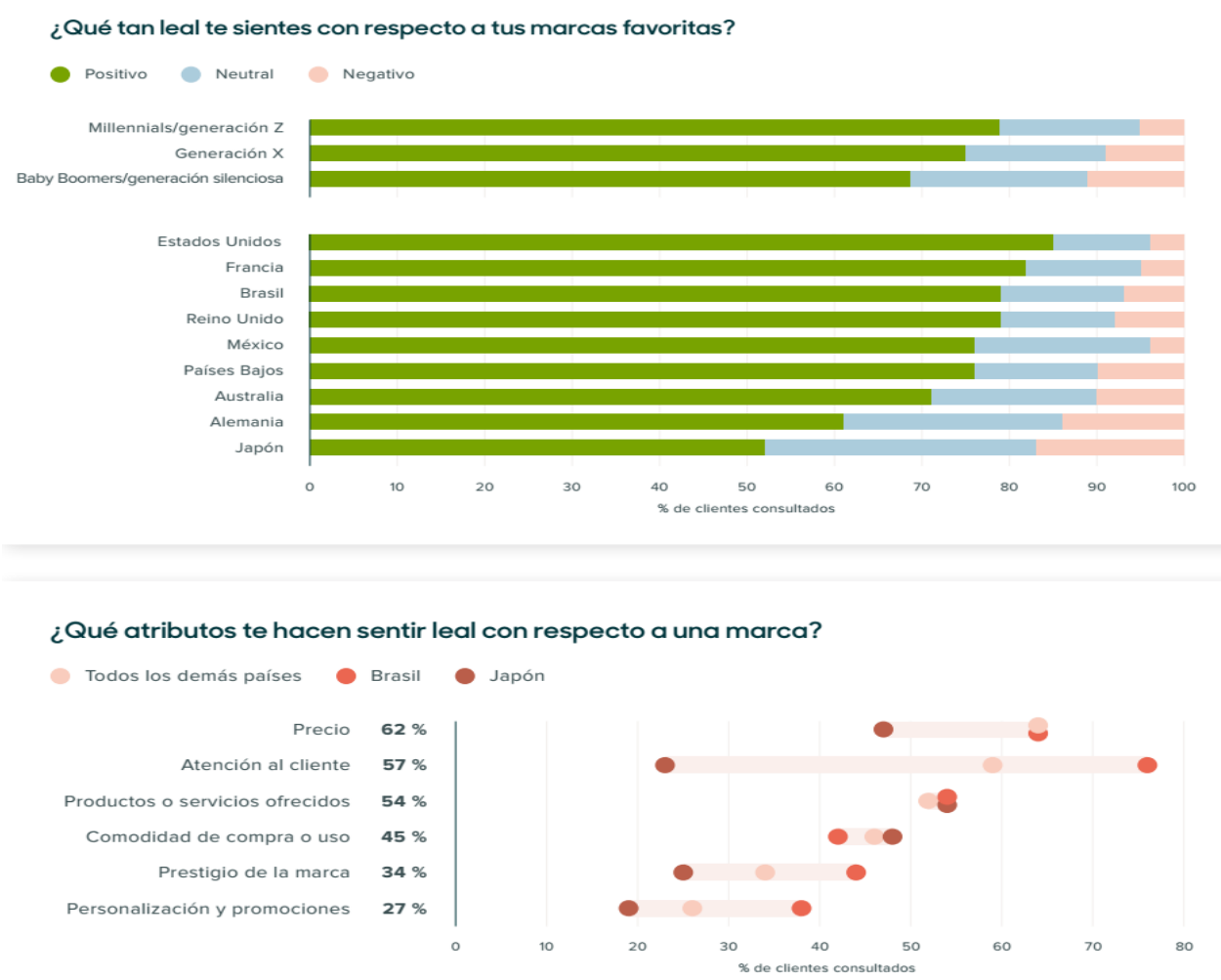


Ilustración 23 Lealtad a las marcas de acuerdo con las generaciones

Fuente: Informe de Zendesk sobre las tendencias de la experiencia del cliente de 2020

En cuanto a la percepción de los aspectos más importantes de las buenas experiencias de los clientes más del 60% afirman que poder resolver el problema rápidamente es el aspecto más importante, además tener soporte en el método de contacto de su preferencia es importante para más del 30% de los encuestados. Por otra parte, más del 20% afirma que la respuesta en línea es el aspecto con mayor importancia a la hora de una buena experiencia como clientes.

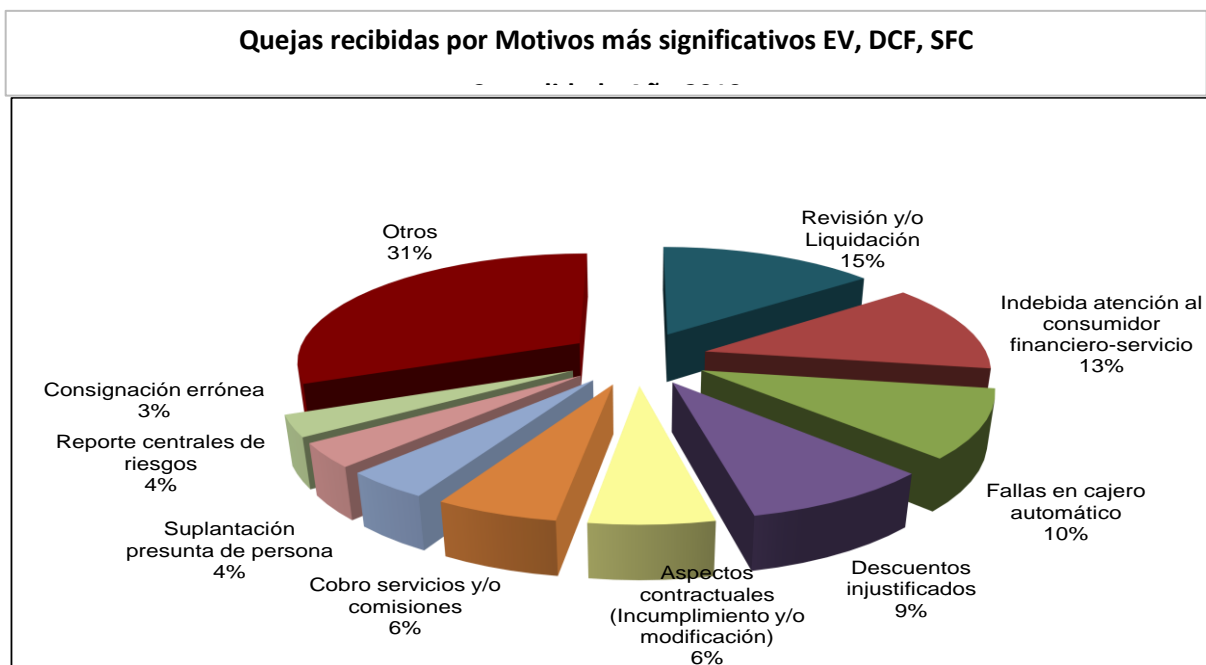


*Ilustración 24 Aspectos más importantes de las buenas experiencias de los clientes*

Fuente: Informe de Zendesk sobre las tendencias de la experiencia del cliente de 2020

Al preguntar cual es el canal preferido para comunicarse con su banco la población millennial en el AMCO que hizo parte del presente proyecto de investigación afirmó que el canal presencial es con un 45,4% el predilecto a la hora de usar servicios bancarios seguido con un 35,07% por el

digital, ahora bien, es importante revisar las mayores causas de las quejas interpuestas a la 100  
Súper Intendencia Financiera en 2019.



*Ilustración 25 Quejas ante la SuperFinanciera presentadas en 2019*

Fuente: Súper Intendencia Financiera de Colombia

La indebida atención al consumidor financiero es la segunda categoría puntual con mayor porcentaje de quejas ante la Súper Intendencia Financiera con un 13%, por lo cual es un aspecto relevante a la hora de plantear algún modelo de servicio al cliente para cualquier tipo de consumidor financiero y aún más en consumidores que si bien en el AMCO afirman preferir el canal presencial de comunicación, es claro que privilegian la solución rápida de problemas y el hecho de no tener que desplazarse hasta el punto de atención

#### **preferencias de consumo y servicio de los millennial del AMCO con respecto a las tendencias globales en cuanto a la prestación de servicios financieros**

Anteriormente se lograron identificar varios pilares fundamentales en la percepción de los millennial del AMCO en cuanto a lo que esperan en la prestación de servicios financieros los cuales se resumen a continuación:

- 1- No existe una Percepción de seguridad en el tratamiento de datos por consiguiente los consumidores millennial del AMCO no se sienten seguros a la hora de compartir su información personal con los bancos.

Cualquier modelo de servicio al cliente que se pretenda implementar por parte de las entidades financieras debe responder a esta preocupación brindando soporte suficiente a los clientes e implementando políticas de seguridad de la información y evitando que esta sea compartida a terceros, en este punto se presenta un contraste en cuanto a la información encontrada a nivel global ya que se afirma que un mayor porcentaje de personas compartirían mayor información a las entidades bancarias, además de que se evidencia un mayor porcentaje de lealtad hacia las marcas.

Aunque Google aún no es considerado como un competidor directo para la banca tradicional ha realizado movimientos de mercado que permiten avizorar que en un futuro no muy lejano junto con empresas como Apple se convertirán en actores indispensables para el sector, ya que iniciativas como **cache**<sup>4</sup> de Google y las tarjetas de crédito de Apple buscan convertir a los dispositivos Android y IOS en parte fundamental e indispensable para las transacciones financieras.

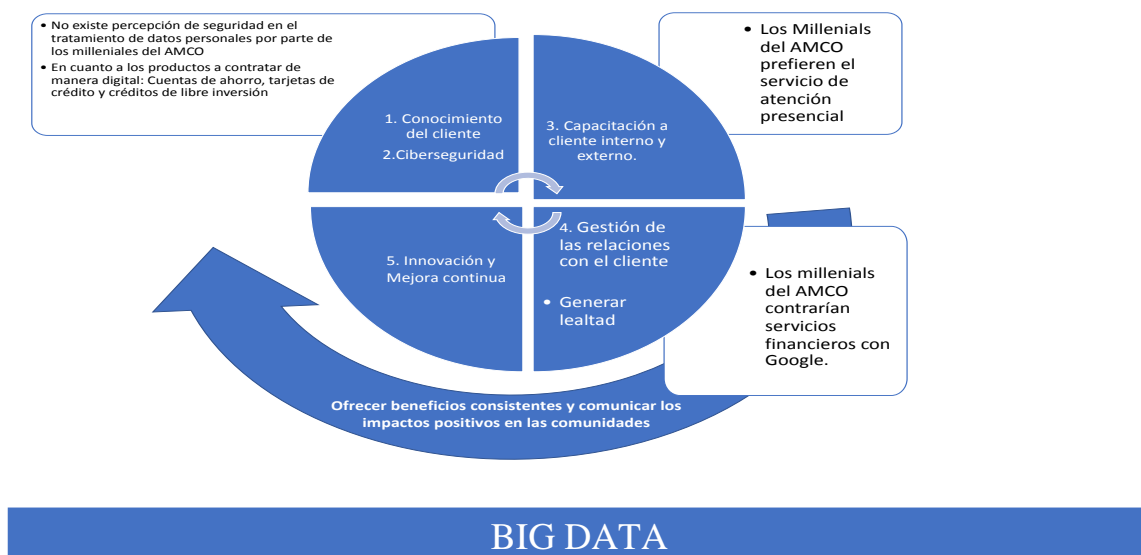
3. Los Millennial del AMCO prefieren el servicio de atención preferencial:

Con un 45,4%, el canal digital se encuentra en segundo lugar con un 35,07%, para cualquier modelo de servicio al cliente a desarrollar para esta población se debe tener en cuenta que una de las mayores causales de quejas ante la Súper-financiera es la indebida atención al usuario, por lo cual debe tenerse en cuenta la capacitación del personal para la atención de este segmento de población, además de la utilización de medios de comunicación y redes sociales para la difusión de sus ofertas o productos. Además de lo anterior es importante mencionar que los canales de atención telefónica son los que menos porcentaje de preferencia por parte de la población objetivo presentan.

---

<sup>4</sup> Esta iniciativa de Google busca posicionar el gigante tecnológico como uno de los proveedores indispensables para la prestación de servicios financieros en el futuro, junto con Amazon, Apple y Facebook los gigantes tecnológicos cada vez se acercan más al sector financiero aprovechando la infraestructura de sus respectivos nichos de mercado y la gran cantidad de información que procesan sus servicios.

Se debe tener en cuenta que para la población millennial del AMCO las cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y créditos de libre inversión son las opciones que se considerarían con mayor porcentaje a la hora de adquirir productos financieros de manera digital. Es importante mencionar que 46% de los encuestados afirman que no usarían un servicio atendido 100% por un robot. Por otra parte, es importante tener en cuenta el dato de penetración de servicios de internet en Risaralda que es de 52,4%, por lo cual cualquier modelo de atención al cliente para esta zona geográfica debe tener en cuenta la limitación en cuanto al acceso a internet y de acuerdo con el informe “Diseño y medición Indicador Terminales por cada 100 habitantes En el marco del Plan Nacional de desarrollo 2014 – 2018” (Ministerio de las tecnologías de la información y comunicación, 2016) en Pereira en promedio existen 39,72 smartphones por cada 100 habitantes, estos dos datos son de alta importancia ya que de estos depende el desarrollo del modelo más eficiente de servicio al cliente para dicha población.



*Ilustración 26 Modelo de servicio al cliente propuesto para una entidad bancaria en el AMCO para atender a la población millennial en el AMCO*

#### **4.5 Modelo de servicio al cliente de acuerdo con las preferencias de los millennial del AMCO a fin de satisfacer sus necesidades de acuerdo con las tendencias internacionales del sector**

Existen diversos modelos de servicio y atención al cliente que se han desarrollado a través de la historia de la administración, desde los denominados “momentos de verdad” (Carlson, 1991) , Los “siete secretos del servicio al cliente” (Horovitz, 2000) ,el “triangulo del servicio” (Albrecht, 2001) y demás autores que han aportado a los modelos de servicio.

En cuanto al marketing financiero, (Rivera Camino & Mas Hernandez, 2015) lo definen como el proceso que “tiene como objetivo satisfacer las necesidades y deseos de ahorro e inversión de los individuos y organizaciones en un sistema económico”

En el presente proyecto de investigación se han podido identificar varios puntos que han formado el modelo de atención propuesto por el autor para la población millennial del AMCO dadas sus particularidades y los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de la información en ambos extremos del proceso, tanto directivos de entidades financieras como consumidores de dichas entidades han aportado sus percepciones y preferencias en cuanto a los servicios financieros, es importante mencionar que existe una divergencia en cuanto a la percepción sobre el canal de atención preferido por los millennial en el AMCO ya que por parte de los coordinadores y gerentes de las entidades financieras se percibe una preferencia total por modelos digitales, que concuerda con las tendencias globales, pero que no es percibida de la



misma forma por los consumidores, ya que estos afirman tener preferencia por los canales presenciales a la hora de usar servicios bancarios. 105

A continuación se presenta el modelo propuesto por el autor para la atención de los clientes millennial del AMCO por parte de una entidad financiera:

A continuación, se describen cada uno de los procesos del modelo propuesto:

1. Conocimiento del cliente.

Procesos de KYC ( “Know Your Costumer”) no solamente enfocados en el cumplimiento de los requisitos de políticas contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo, sino más activos en cuanto al conocimiento no solo de quien es el cliente en términos demográficos, sino también de preferencias y expectativas en cuanto a los servicios.

En general los bancos utilizan sus procesos de KYC cómo procesos para la disminución del riesgo y se deriva la creación de un perfil básico en un CRM ( Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes ), pero para la población objetivo del modelo propuesto, claramente esto resulta insuficiente.

En el anexo 2 se observa parte de un formulario tipo para la vinculación de un cliente denominado persona natural<sup>5</sup>, en el cual se observa que se solicitan datos básicos de identificación del cliente, su actividad económica y el origen de sus fondos y patrimonio, pero no se profundiza en aspectos cómo:

- Preferencia de canal de atención (electrónico, presencial, etc).

---

<sup>5</sup> Aquel individuo que al actuar en su propio nombre se ocupa de alguna o algunas actividades que la ley considera mercantiles. En tal caso, la totalidad de su patrimonio, que incluye el personal y el familiar, sirve como prenda de garantía por las obligaciones que adquiera en desarrollo de su actividad económica, Cámara de comercio de Bogotá

- Productos que pueden contratarse de manera 100% digital en la entidad.
- Conocimiento en el uso de herramientas o aplicaciones de banca móvil.
- Cómo obtener soporte de manera digital y como obtenerlo de manera presencial.

106

Por lo anterior dentro del modelo propuesto se integrarán la siguiente pregunta al formulario KYC.

- ¿Cuál es su canal de atención más utilizado a la hora de realizar trámites ante el banco?
- Presencial \_\_\_\_ Digital \_\_\_\_ Telefónico \_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_

El proceso de vinculación del cliente será el siguiente:

Proceso	Descripción	Responsable
KYC	Proceso de conocimiento del cliente y prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo	Asesor comercial
Conocimiento del portafolio digital y presencial de la entidad	Dar a conocer al cliente cuales son las opciones de productos 100% digitales y presenciales que ofrece el banco y cual es el procedimiento para solicitarlos	Asesor comercial
Conocimiento en el uso de las herramientas móviles e	El asesor comercial debe indagar si el cliente tiene	Asesor comercial

instalación y habilitación de estas con previa autorización del usuario	conocimiento del uso de las apps <sup>6</sup> o demás herramientas móviles del banco, con el consentimiento del cliente deberá instalarlas en su equipo móvil y habilitarlas de manera inmediata.	
---	---	--

El conocimiento del cliente se presenta como la base del modelo propuesto, ya que de acuerdo con las tendencias globales y a la aplicación de los instrumentos de recolección de la información el autor puede concluir que existen disparidades en la percepción entre Proveedor de servicios – Cliente, acerca de temas como la preferencia por canales de atención y servicios digitales. Si bien el avance tecnológico y la constante innovación global en el sector de prestación de servicios financieros es innegable es importante mencionar que en un país como Colombia con un PIB per cápita a 2018 de acuerdo a los datos del banco mundial alrededor de 6.667 U\$ ( Risaralda, PIB per cápita 5753 U\$ ) se explica el por que al aplicar el instrumento los millennial del AMCO prefieren utilizar el canal de servicios tradicional o presencial, sin dejar de lado que la opción digital es segunda en preferencia y es que es evidente que el millennial latinoamericano dista mucho del Estadounidense y europeo, no solo en ingresos sino en costumbres y percepciones de seguridad y confiabilidad en las transacciones digitales.

---

<sup>6</sup> Aplicaciones

Un ejemplo de estas disparidades es el grado de desigualdad presentado en Colombia, “es 108 uno de los países más desiguales de la región: el 1% más rico de la población recibe cerca del 20% del ingreso total del país. En 2016, el PIB per cápita fue de 5.800 dólares, y en 2017, la tasa de pobreza monetaria alcanzó al 27% de la población, mientras que la pobreza extrema fue del 7,4%” (BID, 2018). Por otra parte, las altas tasas de informalidad y el desempleo se presentan como obstáculos a la hora de mejorar los índices de inclusión financiera.

Es por esto por lo que no debe tomarse a la ligera la creencia de que los millennial en todo momento preferirán un servicio digital, pues como se ha observado condiciones como la informalidad laboral, el acceso a internet de manera segura y el acceso a Smartphone no son tan generalizados. Conocer al cliente de manera profunda permite encontrar particularidades y generar soluciones que van mucho más allá de aplicaciones y pasarelas de pago, pues no basta con tener oferta de servicios digitales si no se presentan las condiciones propicias para una conectividad mayor (En Risaralda ronda el 50% como se mencionó en párrafos anteriores). Aunque se debe reconocer que iniciativas como las zonas wifi-gratuitas del Ministerio de Tecnologías de la Información y comunicaciones mejoran el acceso de la población vulnerable a internet, no representa una opción segura a la hora de realizar transacciones financieras. A la fecha de planteamiento del presente modelo (marzo de 2020), en plena pandemia por Covid-19 se ha convertido el conocimiento del cliente en un imperativo para las entidades financieras puesto que el aislamiento obligatorio ha presentado nuevos desafíos tanto para las entidades como para los clientes, ya que se ha evidenciado que en su mayoría los clientes no tienen el conocimiento o la conectividad necesaria para realizar todas sus transacciones de manera digital.

El uso de big data ya no es una ventaja competitiva, es una herramienta más para la competencia entre entidades bancarias. La analítica de datos y la predicción de comportamientos de consumo son esenciales a la hora de ofrecer servicios a la medida de las necesidades de cada consumidor, además de lo anterior las aplicaciones de planificación de presupuestos y finanzas personales son muy bien valoradas por el público objeto de estudio. Más que el procesamiento de la información, la gestión de los datos del cliente por parte de la entidad debe ser uno de los pilares del modelo de servicio.

Por lo anterior el modelo propuesto incluye los siguientes usos que se consideran pertinentes para el manejo y gestión de la información de los clientes millennial del AMCO

Proceso	Descripción	Responsable
Cuentas de ahorro inteligentes	Abandonar la idea de las cuentas de ahorro transaccionales y adoptar servicios que permitan un valor añadido como la predicción de gastos a futuro y la agrupación automática de movimientos por grupos.	Gerencia de producto
Recomendador de donde ubicar cajeros automáticos y	Mediante analisis de Big Data y algoritmos de agrupación, el	Unidad de analítica

sucursales del banco	banco puede analizar las zonas de la ciudad en las que sus clientes concentran sus gastos, cómo lo hacen y en que zonas de la ciudad los clientes requieren sucursales físicas o corresponsales bancarios. <sup>7</sup>	
Predecir cuando un cliente abandonará la entidad	Analizando comportamientos del cliente y datos externos (Web, redes sociales) el banco puede analizar si no hay movimientos en su cuenta, no acude a la web, no acude a la oficina y puede aplicar acciones para la retención del cliente.	Unidad de analítica

Es importante mencionar que el uso y adopción de estas herramientas depende del compromiso de la alta dirección de la entidad bancaria, ya que requiere inversiones en infraestructura y talento humano.

---

<sup>7</sup> Consultar en Dhandayudam, P. and Krishnamurthi, I., 2014. A Rough Set Approach for Customer Segmentation. Data Science Journal, 13, pp.1–11. DOI:

### 3. Gestión de las relaciones con los clientes, generar lealtad.

Con las nuevas condiciones económicas inciertas al pasar la crisis de salud, seguramente el segmento millennial recordará si su banco o aún más si su ejecutivo de cuenta estuvo al pendiente de sus necesidades y le ofreció soluciones a su medida para poder mitigar la situación económica generada por los aislamientos obligatorios. Más que la utilización de un CRM, que de hecho ya debe ser una herramienta más dentro del proceso operativo de las entidades se debe generar un espacio de comunicación constante y para esto las redes sociales deben utilizarse como una gran herramienta de gestión del servicio, aplicaciones como TuitBdB se presentan como pioneras en las formas de comunicación por medio de redes sociales de una manera ágil y sencilla. Además de lo anterior, la consistencia del mensaje es fundamental, recibir la misma respuesta independiente del canal de servicio utilizado será fundamental a la hora de generar valor para este segmento de población.

La gestión de relaciones con el cliente requiere un adecuado uso de la información disponible de estos y de la plataforma de analítica de datos y big data de la que disponga el banco, por lo anterior el modelo propuesto incorpora las siguientes actividades para gestionar las relaciones con el cliente millennial del AMCO.

Proceso	Descripción	Responsable
Analizar cual es el canal más adecuado para comunicarse con el cliente millennial del	La entidad identifica cual es el canal más utilizado y preferido por el cliente y abandona la idea	Unidad de analítica del banco

AMCO	de enviar notificaciones y mensajes mediante canales que el cliente no utiliza.	
El banco debe ser claro en sus políticas de manejo de la información y además en las políticas de uso de sus productos (Costos y tarifas), tasas de interés y demás	Los asesores comerciales deben asegurarse de que el cliente millennial del AMCO comprenda claramente cómo se utilizará su información personal y que costos asociados a los productos del banco existen, así como las tasas de interés y demás. La transparencia en el cumplimiento de la norma construye lealtad y confianza en el cliente.	Asesor comercial
Uso de inteligencia artificial y algoritmos de respuesta para dar soluciones ágiles y oportunas	La entidad debe disponer de un robot en la red social Facebook con la capacidad de responder a preguntas y solicitudes frecuentes de los clientes.	Unidad de analítica del banco



#### 4. Mejorar en ciberseguridad, una apuesta de estado y entidades financieras.

Mejorar en ciberseguridad es una de las áreas de mejora identificadas para el país (BID INVEST, 2019) y esta es una de las diferencias que se han determinado entre los millennial del AMCO y las tendencias globales en servicios financieros, ya que el enfoque global es mucho más abierto hacia la entrega de información personal a las entidades para obtener beneficios en productos mientras que para la población objeto de estudio es menor el porcentaje de aceptación de compartir mayor información.

Siendo la información, la materia prima para la atención de este segmento de clientes, es imprescindible que se genere la confianza suficiente entre la entidad – cliente y esto debe partir desde la correcta capacitación de los funcionarios para atender las solicitudes de estos. Actualmente las iniciativas de touch id mejoran la seguridad en las transacciones, pero debe tenerse en cuenta que la penetración de internet y el uso de Smartphone no es de 100% en la población objeto de estudio, por lo cual para una entidad financiera en el AMCO lo más recomendable es tomar un modelo que pueda permitir interacciones en ambas direcciones ( Presencial – Digital ) estableciendo la misma respuesta y las mismas posibilidades en ambos, partiendo del conocimiento previo del cliente, sus hábitos de consumo y sus preferencias, para el caso de los millennial los cajeros automáticos que permiten realizar pagos, consignaciones y demás transacciones se presentan como una alternativa transversal a ambos canales de atención.

En el modelo propuesto, el enfoque de ciberseguridad se aborda desde la perspectiva del cumplimiento estricto del marco regulatorio y se complementa con capacitación al cliente interno y externo.

Proceso	Descripción	Responsable
La entidad debe velar por el cumplimiento estricto de los lineamientos de la circular 052 de la superintendencia financiera de Colombia	El asesor comercial está capacitado para cumplir con los criterios de la información en cuanto a seguridad de la información (Confidencialidad, integridad y disponibilidad) y los criterios de calidad de la misma (Efectividad, eficiencia, confiabilidad)	Asesor comercial – Dirección de talento humano
Capacitar al cliente en el manejo de su información confidencial y las modalidades más comunes de fraude.	El asesor está capacitado y se asegura de que el cliente comprenda como debe manejar su información confidencial en cuanto a productos financieros y cuales son las modalidades de fraude más comunes y como evitar ser afectado por las	Asesor comercial

	mismas, además de los procedimientos para bloquear sus productos por pérdida o robo.	
Garantizar niveles de calidad en los servicios prestados por terceros cuando se trate de corresponsales bancarios y demás y estos tengan acceso a información confidencial.	La entidad debe establecer protocolos claros para la contratación de terceros e implementar todas las acciones pertinentes para garantizar la integridad y cifrado de la información que se envíe desde y hacia terceros autorizados.	Gestión de calidad

#### 5. Capacitación a cliente interno y externo.

Es indudable que para llevar a cabo cualquier tipo de modelo de servicio al cliente se debe capacitar de manera adecuada al cliente interno para que a su vez este realice las capacitaciones pertinentes al cliente externo.

Capacitar los clientes es muy importante, la percepción de los millennial como nativos digitales hace que en ocasiones se den por sentado algunos comportamientos o conocimientos preexistentes que en ocasiones no son tan claros para los clientes. Además de lo anterior, se ha

demostrado que los millennial valoran un servicio personalizado y a la medida y esperan que 116 su banco sea un aliado en la consecución de sus proyectos, por esto la comunicación asertiva y el lenguaje correcto es fundamental a la hora de establecer una relación adecuada y duradera con los clientes. No encontrar las respuestas adecuadas y de manera ágil es un punto que hacen que la experiencia al cliente para este segmento de población no sea optima.

“Los clientes esperan que las empresas realicen un seguimiento de sus datos. Los clientes quieren que las empresas realicen un seguimiento de su información si esto mejora la experiencia del cliente. Por un lado, los clientes no soportan tener que repetir las mismas cosas. Es comprensible: hay pocas cosas peores que ser transferido de agente en agente y tener que repetir la misma historia.” (Zendesk Benchmark, 2019)

Proceso	Descripción	Responsable
La entidad debe articular acciones junto con las entidades territoriales para llevar a cabo acciones enmarcadas dentro de la estrategia nacional de educación económica y financiera de colombia (ENEEF)	La entidad establecerá junto con alcaldías y gobernación programas de educación financiera enfocados en la población millennial, una vez se hayan identificado los patrones de comportamiento, preferencias de consumo y demás información analizada para este segmento de	Alta dirección – Alcaldías municipales y Gobernación departamental

	clientes, estos programas deben ser diseñados a la medida de acuerdo con la información anteriormente recopilada y analizada.	
Capacitación al cliente interno	Los asesores comerciales deben estar capacitados en nuevas tecnologías, uso y administración de aplicaciones móviles para finanzas , protección de datos personales y a su vez tener la capacidad de transmitir de manera efectiva este conocimiento al cliente millennial de acuerdo con su canal de atención preferido.	Asesor comercial – Dirección de talento humano

#### 6. Ofrecer beneficios consistentes y comunicar los impactos positivos en las comunidades.

La responsabilidad social y ambiental es muy valorada por este público y como se pudo observar en el instrumento de recolección de información mejorar la confianza de los clientes para que a su vez proporcionen mayor información a sus entidades financieras es fundamental a

la hora de conocer a profundidad a este segmento de clientes, sin duda alguna la correcta 118  
perfilación del cliente puede ser un factor de éxito.

Además de lo anterior los impactos sobre las comunidades suelen ser bien vistos por la generación millennial y apostar por proyectos de responsabilidad social en las comunidades del AMCO traera beneficios a largo plazo a la hora posicionar la marca y los servicios de la misma. El modelo de corresponsal bancario ha demostrado su efectividad en cuanto a cobertura y oferta de servicios financieros en el territorio nacional, de acuerdo a la información de la Super Intendencia Financiera en su boletín semana económica edición 1197 la media nacional por cada 10.000 habitantes de corresponsales bancarios es de 33, Risaralda se encuentra a 2019 por debajo de esta cifra con 26,2 por cada 10.000 habitantes, llevar los corresponsales bancarios a las comunidades no solo puede generar una mayor cercanía a los consumidores y al conocimiento de su entorno, sino que puede generar grandes ahorros en costos de atención al cliente para la entidad.

A continuación se presenta el proceso propuesto de acuerdo con los anteriores elementos del modelo de servicio al cliente para los millennial del AMCO por parte de una entidad bancaria.

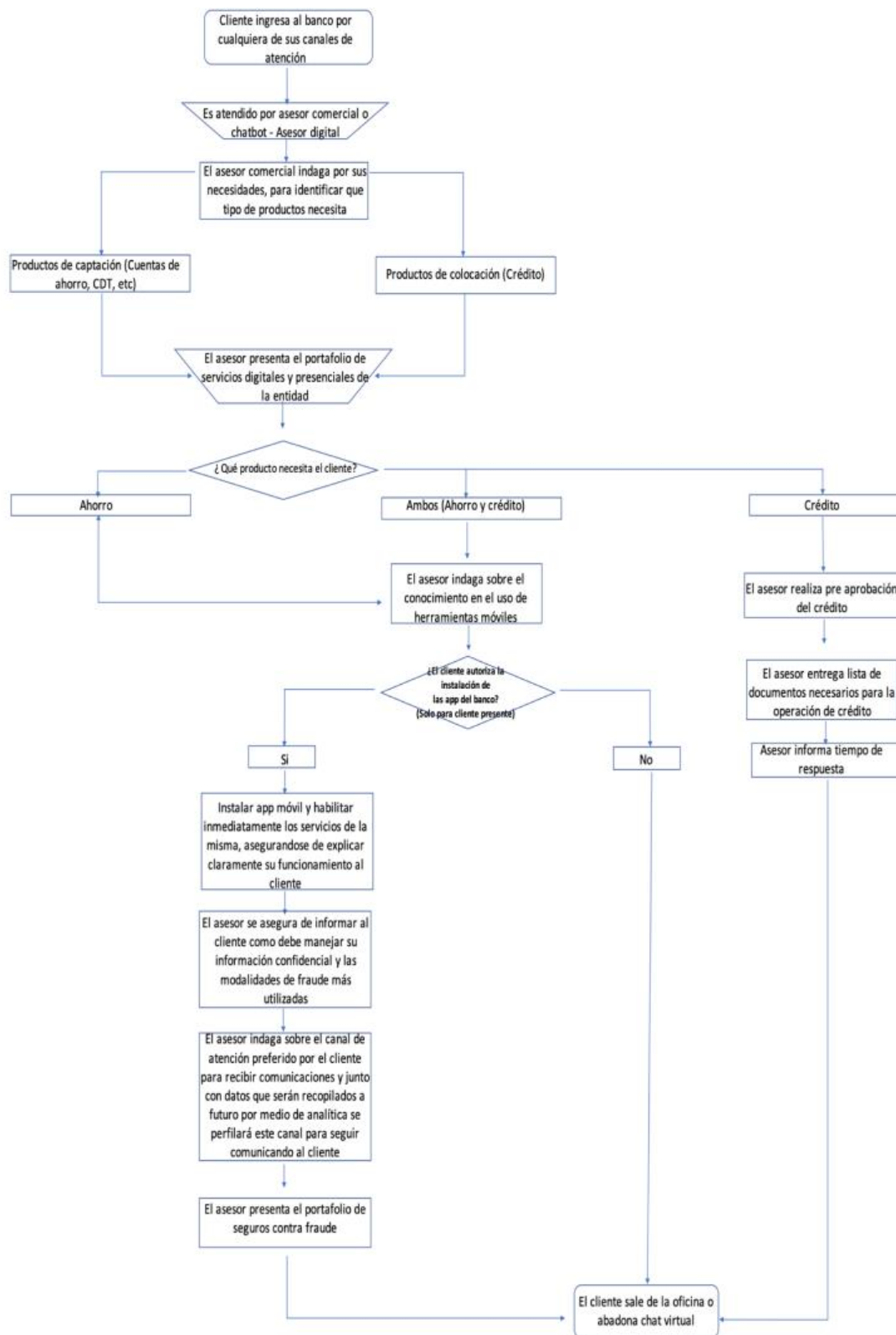
*Ilustración 27 Proceso propuesto de servicio al cliente millennial del AMCO*



Fuente : Construcción propia

A continuación se presenta el flujograma del proceso de servicio al cliente sugerido en el presente proyecto de investigación:

Ilustración 28 Flujograma proceso de servicio al cliente propuesto en el modelo



Fuente: Construcción propia



#### **4.6 Validacion Del Modelo Propuesto: Contraste Con El Modelo Del Banco Bbva.** 121

Como se mencionó en el diseño metodológico, el uso del modelo planteado en el presente proyecto de investigación depende de la voluntad por parte de la alta dirección de los bancos. Por lo anterior y teniendo en cuenta que en el proceso de validación de un modelo dinámico como son las relaciones cliente – banco “ se está juzgando también la validez de su propósito, siendo esto un proceso esencialmente informal, cualitativo y no técnico” (Barlas, 1996) en (Castaño & Alonso Magdaleno, 2000).

Por lo anteriormente descrito para el presente proyecto de investigación se realizó una validación estructural del modelo mediante test directos de estructura, los cuales determinan la validez del modelo, por medio de comparación con información cuantitativa o cualitativa obtenida directamente del sistema que está siendo modelado. (Castaño & Alonso Magdaleno, 2000).

La validación del modelo propuesto se realizó en 3 etapas, donde la primera comprende una revisión al modelo de atención del banco BBVA el cual fue galardonado en 2019 por global finance como el banco más innovador de Latinoamérica.

De acuerdo con el informe individual 2018 del banco BBVA para Colombia se pueden identificar los siguientes componentes dentro de la estrategia de atención:

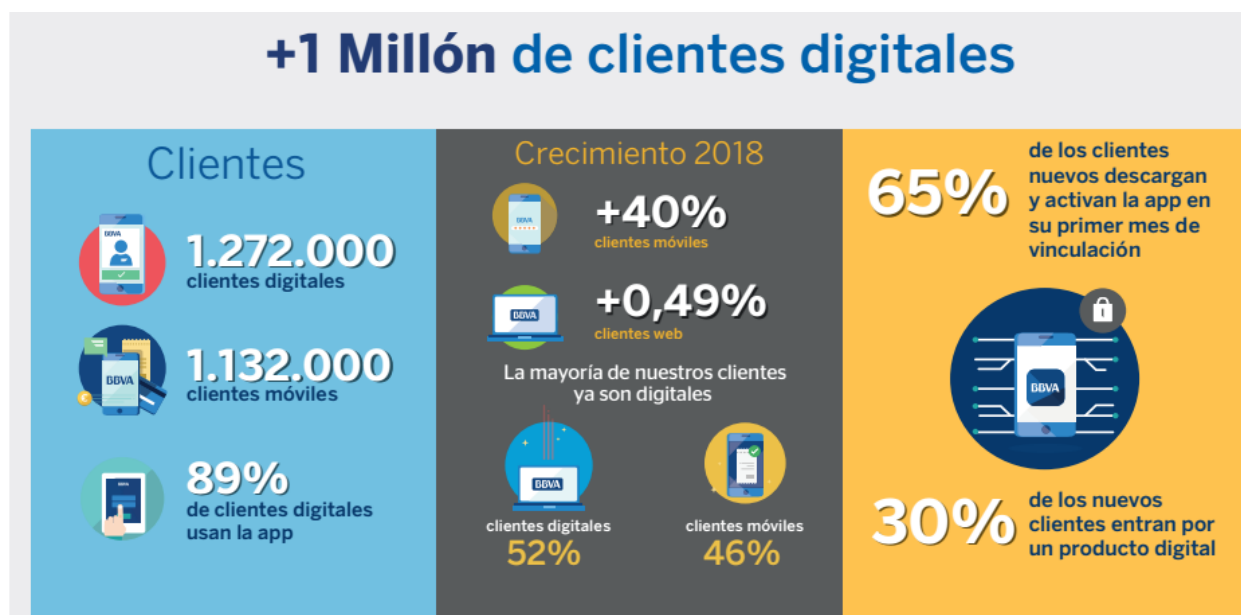
1- La mejor experiencia del cliente:

- Lanzamiento de una nueva pagina web bajo plataforma AEM <sup>8</sup> con contenido optimizado para ser más relevante para el usuario.
- Iniciativas Híbridas (Digitales/No digitales).

---

<sup>8</sup> AEM Sites es una plataforma de administración de contenido web para suministrar al cliente experiencias digitales de canales combinados

- Programación de envíos de mensajes, mails y push<sup>9</sup> de notificaciones al cliente. 122
- Herramienta de seguimiento a las conversaciones en redes sociales en las publicaciones del banco.
- Innovación y mejora continua aprovechando las nuevas capacidades tecnológicas de los canales de comunicación
- Campañas personalizadas (Ej: UGA UGA)



*Ilustración 29 Crecimiento clientes digitales, Informe individual Colombia 2018, Banco BBVA*

Fuente: Banco BBVA

## 2- Impulso de ventas digitales:

- Campañas “Always On”<sup>10</sup>
- Inversión en medios de pago digitales para apoyar el lanzamiento de productos (SOAT, Inversiones, etc)

<sup>9</sup> Mensajes instantáneos recibidos en dispositivos móviles

<sup>10</sup> El término Always On hace referencia a las campañas de marketing que están activas de forma constante

- El equipo de ventas digitales siempre esta atento a las oportunidades de mejora que permiten optimizar los procesos de contratación de los clientes.
- Bases Smart Interaction, que permiten detectar el incremento en los saldos de las cuentas de los clientes para ofrecer productos como CDT online o fondos de inversión.
- Avances en la recopilación de información en la contratación de productos permitiendo generar los embudos de ventas.
- Utilización de Appsflyer<sup>11</sup> para poder conocer las ventas que sean generadas 100% digitales.
- Comunicación de los pasos de apertura de los productos de maneras creativas e impactantes (esto generó una mejoría en la apertura de CDT online y fondos de inversión)

## 30% de nuestras ventas se hacen por canales digitales



*Ilustración 30 Crecimiento ventas digitales, Informe individual Colombia 2018, Banco BBVA*

Fuente: Banco BBVA

### 3. Liderazgo en eficiencia

---

<sup>11</sup> Es una plataforma de análisis y atribución de marketing móvil

- Integración del Banco con la data digital de BBVA net y BBVA móvil para conocer el comportamiento del cliente y las posibles causas por las que abandona la contratación de productos. 124
- Implementación de Teleaf<sup>12</sup> como herramienta de análisis cualitativo para conocer el comportamiento de los clientes en tiempo real.
- Elaboración de Testing A/B<sup>13</sup> para conocer la mejor forma de comunicarse con los clientes.
- Adopción de la cultura agile, para hacer grupos más eficientes.



*Ilustración 31 Valores en la estrategia, Informe individual Colombia 2018, Banco BBVA*

Fuente: Banco BBVA

<sup>12</sup> Solución analítica para aplicaciones web y móviles propiedad de IBM

<sup>13</sup> El término test A/B se utiliza en el ámbito del Marketing Digital y la Analítica web para describir experimentos aleatorios con dos variantes, A y B, siendo una la de control y la otra la variante



*Ilustración 32 Cuentas abiertas en móvil, informe individual Colombia 2018, BBVA*

Fuente: Banco BBVA



*Ilustración 33 Adelanto de nómina y fondos de inversión, informe individual Colombia 2018,*

*BBVA*



*Ilustración 34 Otros productos, informe individual Colombia 2018, BBVA*

Fuente: Banco BBVA

Una vez realizada la revisión del modelo de atención del banco BBVA (uno de los referentes en la industria con sus procesos de innovación) se puede identificar que uno de los pilares dentro de la estrategia de la entidad es el conocimiento del cliente, ya que consideran que mejorar la experiencia del cliente es el primer paso para una relación duradera y exitosa. Un punto importante para destacar y de alta relevancia para el presente proyecto de investigación es

que dentro de la estrategia de conocimiento del cliente se plantea un modelo híbrido (digital/no digital), lo cual va en concordancia con el modelo propuesto por el autor para la atención de la población millennial del AMCO. Además de lo anterior, la utilización de Big Data es una herramienta fundamental a la hora de generar ofertas personalizadas y predecir comportamientos de consumidores. 127

El ahorro en costos también es un factor fundamental dentro de la estrategia del banco, ya que el crecimiento en la utilización de canales digitales para contratar productos disminuye los costos de manera importante para la entidad. Este es uno de los puntos en los cuales divergen el modelo propuesto por el autor del modelo del banco BBVA ya que para el autor en el AMCO más que centrar las estrategias en los medios digitales una entidad bancaria debe aumentar la cobertura de los corresponsales bancarios llevando los servicios bancarios a las comunidades sin dejar de lado el crecimiento que tiene el canal digital.

El modelo propuesto por el autor tiene como base la utilización de big data ya que se considera el conocimiento del cliente como el primer paso a la hora de establecer un modelo que concuerde con las preferencias de los millennial del AMCO, en este punto aunque se concuerda con el modelo del banco BBVA las particularidades del contexto en el AMCO hacen que se proponga el uso de 2 estrategias de atención, una para los millennial que pertenecen a centros urbanos y otra para los habitantes de sectores semi urbanos y rurales, esto en atención a las diferencias en las posibilidades de conectividad y el uso de teléfonos smartphones que cómo se observó en la [tábla 8](#), no es superior al 60% y al 40% respectivamente para Pereira.

Ciberseguridad, esté es un apartado en el cual se tiene total concordancia con el modelo del BBVA, en cuanto se propone establecer los más rigurosos procedimientos para minimizar los riesgos de fraude. El auge de las fintech es sin duda un avance para la prestación de servicios financieros y el aumento de sus capacidades y el soporte gubernamental a las mismas generará una ecosistema importante para el consumidor pero a la vez atractivo para los ciberdelincuentes.

La capacitación del cliente externo es un punto en el que si bien se concuerda con el modelo del banco BBVA dadas las particularidades de la población objeto de estudio, se recomienda incentivar planes de capacitación a los clientes en el uso de los aplicativos y las

herramientas de la entidad bancaria, de manera segura y ágil. Esto sin duda alguna es una 128 iniciativa que debe estar liderada por la dirección del banco, ya que la capacitación al cliente interno no solo en los aspectos técnicos del producto sino en el uso seguro de las aplicaciones móviles y los nuevos métodos de pago es fundamental para la adopción de las nuevas tecnologías y la mitigación de los riesgos derivados de las mismas.

En cuanto a la gestión de las relaciones con el cliente, el modelo presentado por el autor concuerda con el modelo del banco BBVA en cuanto a la importancia del seguimiento a los patrones de compra y las interacciones en redes sociales de los clientes para la personalización de la oferta, pero dadas las particularidades de la población objetivo se recomienda mediante la información recopilada por los servicios de corresponsales bancarios establecer las necesidades de los clientes millennial del AMCO que no tengan presencia en redes y que puedan diferir o no de las necesidades o preferencias que se puedan identificar en las mismas.

La mejora continua y la responsabilidad social empresarial son dos conceptos que deben estar presentes en cualquier modelo de servicio y sin duda alguna deben ser la base para el modelo de servicio al cliente para satisfacer las preferencias de los millennial del AMCO de acuerdo a las tendencias globales del sector.

#### **4.6.1 Comparación del modelo propuesto con el estudio Banca minorista 2020**

##### **¿Evolución o revolución? De PricewaterhouseCooper.**

El estudio banca minorista 2020 de PWC<sup>14</sup> presenta importantes resultados en cuanto a los retos que se presentan para la banca tradicional a través de nuevos actores del mercado como las Fintech, un consumidor más exigente e informado y un marco regulatorio cada día con mayores desafíos para esta industria.

---

<sup>14</sup> PricewaterhouseCooper.



“Para la realización del presente informe: “Banca minorista 2020: ¿evolución o revolución?” se encuestaron a 560 ejecutivos de instituciones financieras líderes alrededor del mundo sobre los desafíos y oportunidades de este mercado cambiante e indagamos a cerca de sus planes para dar respuesta a esta evolución. En su conjunto señalaron que, atraer nuevos clientes es el gran desafío de los próximos años ya que ello contribuiría a sus planes de crecimiento y expansión. Sin embargo, también reconocen la necesidad de profundizar sus relaciones con los clientes actuales.” (PWC, 2020).

Se afirma que uno de los más grandes retos para la industria bancaria esta en el proceso de conseguir clientes y mantenerlos fidelizados, pues con una sociedad hiperconectada y con acceso en tiempo real a ofertas y promociones que son resultado de programas de analítica de Big Data, la competencia e innovación del sector amenaza lo hasta ahora conocido.

*Ilustración 35 Percepción de los ejecutivos bancarios con respecto a las nuevas tendencias*



Fuente: Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?, PWC

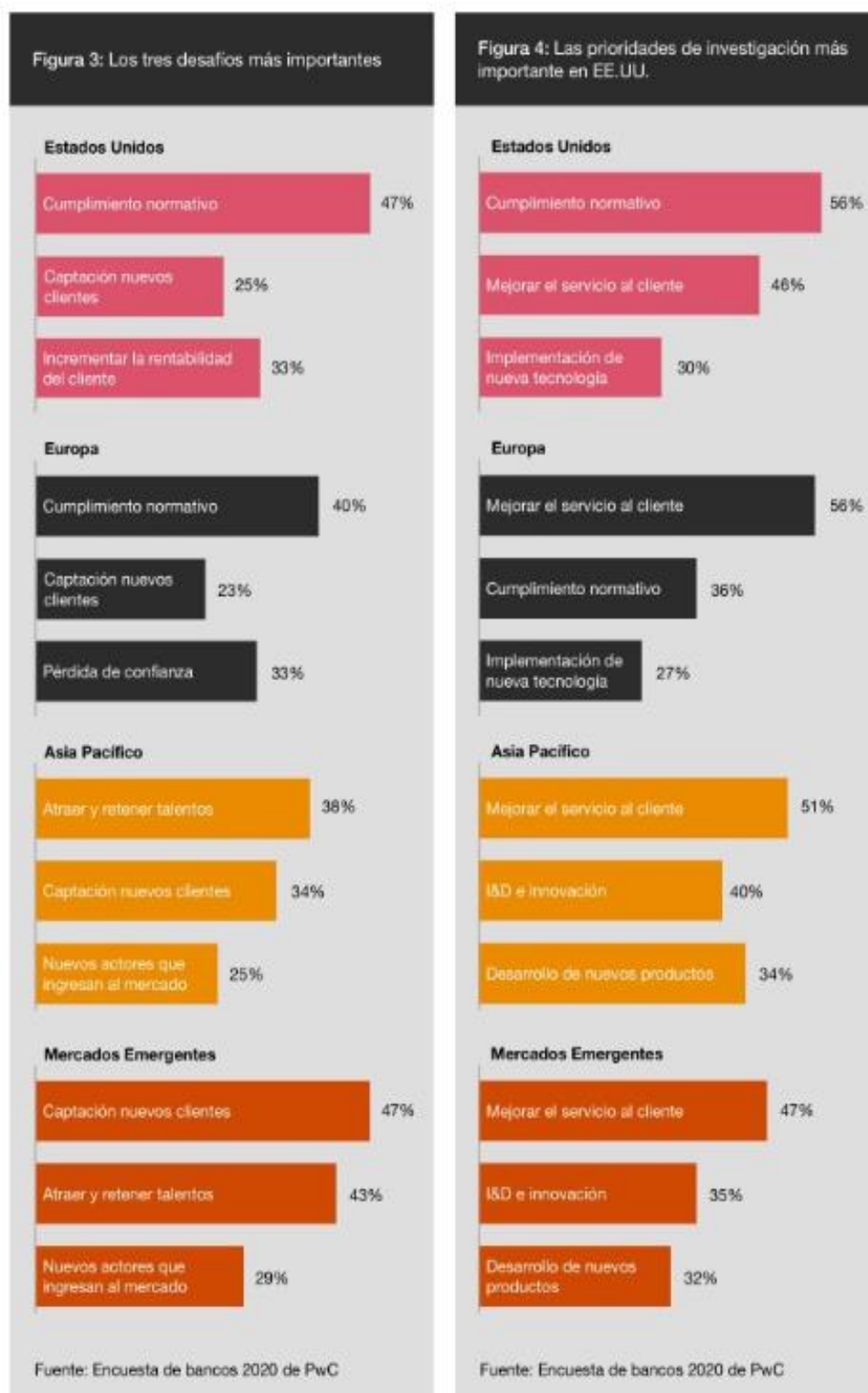
El proceso de atención al cliente resulta esencial dentro del nuevo panorama de rápidos cambios e innovación constante y el conocimiento del cliente, el anticipo a sus necesidades, preferencias y la correcta gestión de los clientes ya existentes, trazarán la nueva hoja de ruta para la banca tradicional en estos nuevos escenarios.

Para 2020 el informe propone 6 prioridades para la banca del futuro:

- 1- Desarrollar un modelo de negocios centrado en el cliente.
- 2- Optimizar la distribución.
- 3- Simplificar el modelo operativo.
- 4- Obtener una ventaja en cuanto a la información.
- 5- Permitir la innovación y las capacidades necesarias para promoverla.
- 6- Administrar de forma proactiva el riesgo, las regulaciones y el capital.

Los bancos tienen que tomar en cuenta cual es el papel que quieren afrontar dentro de esta evolución, ya que puede ser bastante riesgoso tomar la opción de continuar retrasando el cambio y podría traer mayor beneficio tomar un papel proactivo como diseñadores de la industria en esta época de rápidos cambios tecnológicos y sociales.

Lo digital, como ha sucedido con otras industrias tiende a desplazar a las empresas y sectores rezagados, tal cómo se ha dado en industrias como la musical y del entretenimiento, la optimización de productos y servicios, los análisis de la gran cantidad de información capturada permiten personalización de la oferta y creación de productos más atractivos y segmentados.



Fuente: Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?, PwC

La falta de talento humano calificado y la captación de nuevos clientes se presentan 132 como dos de los desafíos más importantes percibidos por los ejecutivos bancarios, el modelo propuesto en el presente proyecto de investigación se muestra como una opción útil para la captación del cliente millennial en el AMCO teniendo en cuenta sus particularidades socioeconómicas y culturales.

Se predice en el informe que el modelo de banco por sucursales se transformará, adoptando la tecnología como potenciador de servicios personalizados y optimizador de costos y rentabilidad. La interacción humana siempre estará disponible, pero en menor grado cada vez. Para los mercados emergentes, aunque se espera un menor número de sucursales el desarrollo de presencia física seguirá siendo amplio.

Los bancos deberán convertirse en productores de servicios de bajo costo, transformando sus estructuras y rediseñando sus procesos para la era digital. Los dispositivos móviles se convertirán en el medio de pago principal reemplazando las tarjetas, la interdependencia de los clientes y los bancos será mucho menor dado que los clientes podrán elegir entre diferentes proveedores de cuentas (proveedores de tarjetas, cuentas de depósito).

La autenticación en dos pasos se presenta cómo una alternativa para mejorar los protocolos de seguridad para mejorar la autorización de las transacciones. La bancarización de quienes aún no lo están es otra de las prioridades para los países emergentes articulando la intervención estatal en los lugares donde el sector privado no puede satisfacer completamente esta necesidad.

“En los próximos años, esperamos que:

Los bancos se organicen en función de los clientes en lugar de los productos o canales. Ofrecerán una experiencia sin fisuras para el cliente e integrarán las ventas y los servicios en todos los canales. Desarrollarán la capacidad de ver a cada cliente como “un segmento en sí mismo”, reconociendo sus singularidades y personalizando sus ofertas para que éste vea al banco como

una entidad que “atiende sus necesidades” y no una que “impulsa la venta productos”. (PWC, 133 2020).

Lo anterior demuestra la necesidad de que la banca del futuro concentre sus esfuerzos en la correcta segmentación de clientes y el profundo conocimiento de los gustos y preferencias de los mismos, tal cómo se propone en el modelo de servicio al cliente para una entidad bancaria del AMCO para atender al cliente millennial basado en el uso de la tecnología y Big Data y estableciendo procesos de capacitación interna y externa para mejorar sustancialmente la relación banco – cliente, además de reconocer la importancia de las redes sociales como el medio de comunicación e interacción predilecto para conectar, involucrarse y conocer a los clientes.

#### *Ilustración 37 Importancia de la inseguridad cibernética*



**89%** de los CEOs pertenecientes a Bancos y mercados de capitales consideran a la inseguridad cibernética como una amenaza para sus perspectivas de negocios, más que cualquier otro sector. Es indispensable tener una respuesta proactiva.

Fuente: Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?, PWC

La inseguridad cibernética se aborda dentro del modelo propuesto desde la perspectiva inicial de la capacitación, además de políticas claras de manejo de la información y el aseguramiento de la calidad de los terceros que tengan acceso a información confidencial, sin desconocer que los esfuerzos mencionados en párrafos anteriores como la autenticación en dos pasos son cruciales para la mejora en la seguridad de las transacciones de los clientes.

*Ilustración 38 Desarrollo de un modelo de negocio centrado en el cliente*

## Desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente

Actualmente, los bancos tienen un conocimiento simplista de sus clientes y un conjunto de productos ampliamente complejo. Las entidades exitosas de los próximos años lo revertirán por completo. Van a desarrollar un entendimiento mucho más completo de sus clientes y simplificarán su gama de productos, para brindar una experiencia mejorada con niveles más bajos de riesgo operativo. Comience con un entendimiento de las necesidades de su cliente, no con productos y precios.

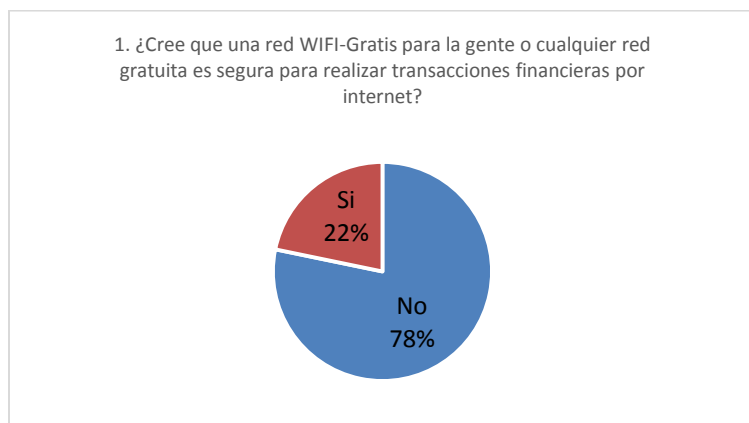
Fuente: Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?, PWC

El conocimiento que tienen los bancos actualmente acerca de los clientes como se expresa en el informe de PWC es bastante simplista, en el modelo propuesto para la atención de la población millennial del AMCO el conocimiento del cliente y sus preferencias en cuanto a canales de contacto, además del uso de analítica de datos y Big Data para predecir posibles comportamientos, fortalecen el conocimiento del que pueden disponer los ejecutivos a la hora de satisfacer las necesidades de este segmento de clientes.



#### 4.6.2 Resultados De Aplicación De Instrumento De Recolección De Información Para Validación Del Modelo

Con el fin de fortalecer la validación del modelo propuesto, después de realizar la comparación con el modelo del BBVA, se aplicó un instrumento de recolección de información mediante un muestreo por conveniencia, del cual se obtuvieron 100 participantes voluntarios pertenecientes a la población millennial del AMCO en el cual se hicieron 11 preguntadas relacionadas con el modelo propuesto a continuación, se presentan los resultados:



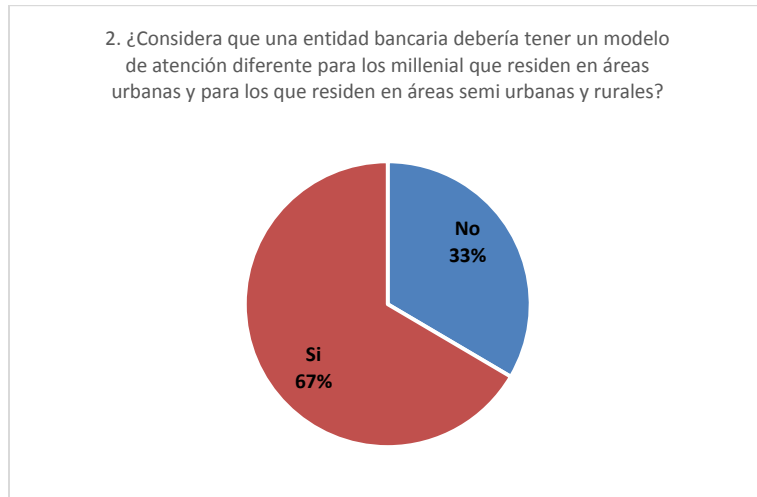
*Ilustración 40 ¿Cree que una red WIFI-Gratis para la gente o cualquier red gratuita es segura para realizar transacciones financieras por internet?*

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta acerca de la percepción de seguridad en las redes WIFI-Gratuitas el 78% de los encuestados concluye que no considera estas como una opción segura a la hora de realizar transacciones financieras por internet, en el modelo propuesto el autor hace especial énfasis en esto, ya que puede llegar a percibirse que por el aumento de las zonas de internet gratuito más



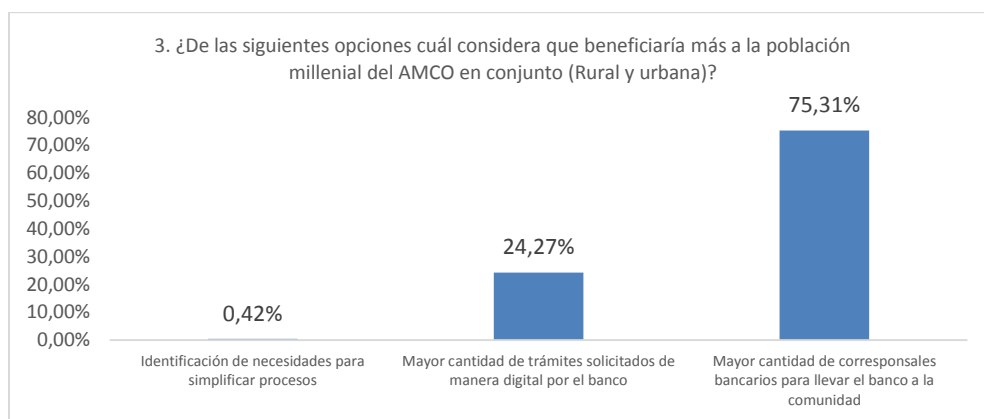
personas podrán acceder a servicios financieros, pero si no existe un aumento en los niveles 137 de seguridad en este tipo de redes no podrán ser utilizadas para realizar transacciones financieras, bien sea por la percepción de los consumidores y aún más por los riesgos reales que el uso de las mismas representa para sus finanzas.



*Ilustración 41 ¿Considera que una entidad bancaria debería tener un modelo de atención diferente para los millennial que residen en áreas urbanas y para los que residen en áreas semi urbanas y rurales?*

Fuente: Elaboración propia

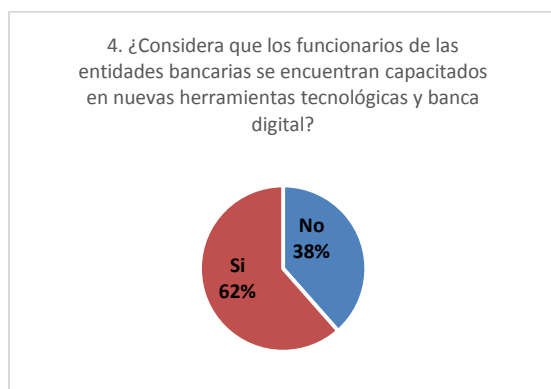
El 67% de los participantes consideran que las entidades bancarias deben tener un modelo de atención diferencial para los millennial del área urbana y rural tal como se sugiere en el modelo propuesto, debido a las diferencias socio culturales de las dos poblaciones.



*Ilustración 42 ¿De las siguientes opciones cuál considera que beneficiaría más a la población millennial del AMCO en conjunto (Rural y urbana)?*

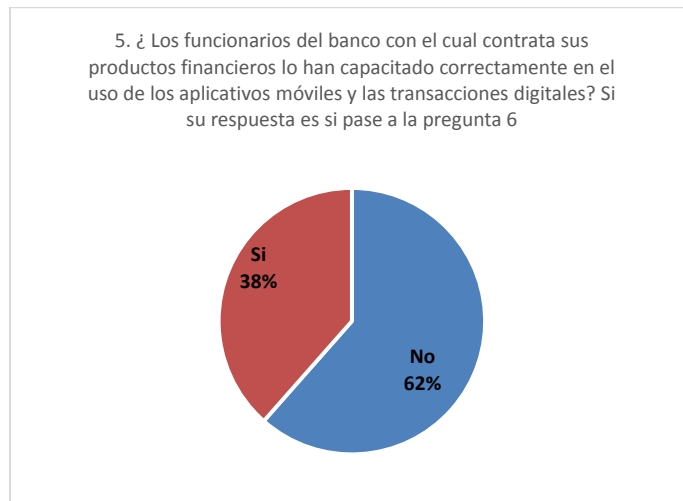
Fuente: Elaboración propia

El 75,31% de los participantes concuerda en que la mejor opción para la población millennial es tener una mayor cantidad de corresponsales bancarios para llevar el banco a la comunidad, es claro para el autor que esta pregunta puede verse influenciada por la actual pandemia de la COVID-19 en la cual se han presentado dificultades para la población que no tiene acceso a servicios de internet o no posee el conocimiento necesario para el uso de los aplicativos móviles de los bancos y han tenido que desplazarse hasta las oficinas bancarias. En futuros estudios se recomienda contrastar esta percepción de los consumidores.



*Ilustración 43 ¿Considera que los funcionarios de las entidades bancarias se encuentran capacitados en nuevas herramientas tecnológicas y banca digital?*

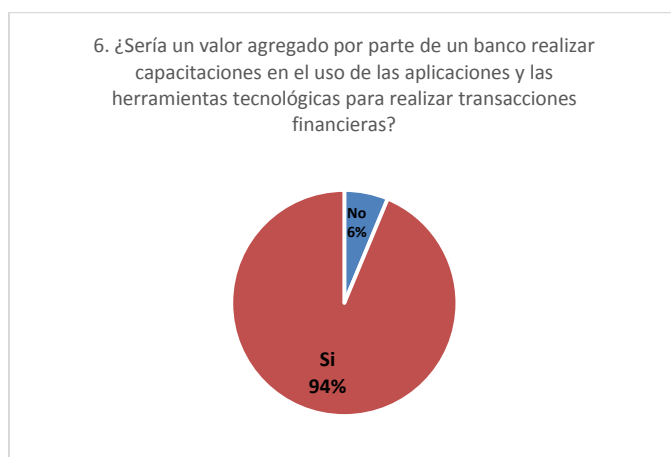
El 62% de los participantes consideran que los funcionarios de las entidades bancarias se encuentran capacitados en nuevas herramientas tecnológicas.



*Ilustración 44 ¿ Los funcionarios del banco con el cual contrata sus productos financieros lo han capacitado correctamente en el uso de los aplicativos móviles y las transacciones digitales?*

Fuente: Construcción propia

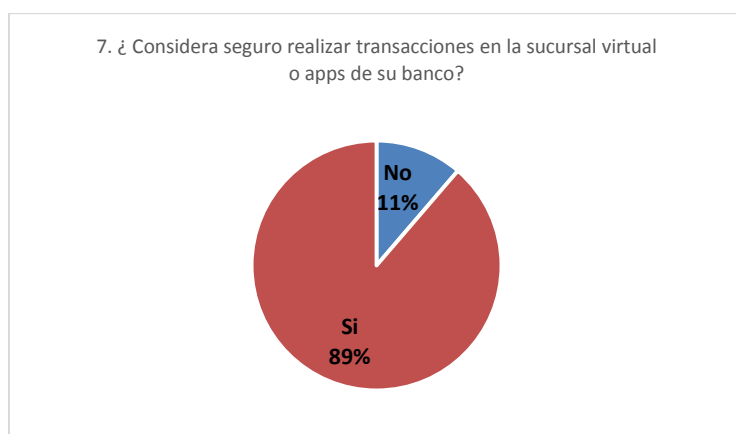
El 62% de los participantes afirman que los funcionarios del banco con el cual tiene productos financieros no lo han capacitado correctamente en el uso de los aplicativos móviles y las transacciones digitales, es interesante para el autor que la percepción de los consumidores sea de una correcta capacitación de los funcionarios en cuanto a temas digitales pero expresen una falta de capacitación al usuario, lo anteriormente expresado concuerda con el modelo propuesto por el autor, ya que la adopción de los medios tecnológicos requiere grandes esfuerzos de capacitación por parte de las entidades para lograr transacciones exitosas y seguras.



*Ilustración 45 ¿Sería un valor agregado por parte de un banco realizar capacitaciones en el uso de las aplicaciones y las herramientas tecnológicas para realizar transacciones financieras?*

Fuente: Elaboración propia

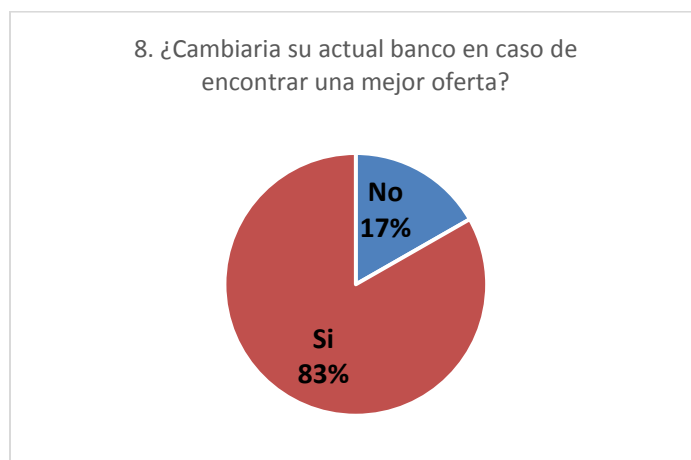
El 94% de los participantes valoran positivamente la realización de capacitaciones en el uso de aplicaciones y herramientas tecnológicas por parte de los bancos, esta respuesta esta relacionada con la percepción negativa a la pregunta acerca de si los funcionarios del banco ofrecen capacitación a sus clientes.



*Ilustración 46 ¿ Considera seguro realizar transacciones en la sucursal virtual o apps de su banco?*

Fuente: Elaboración propia

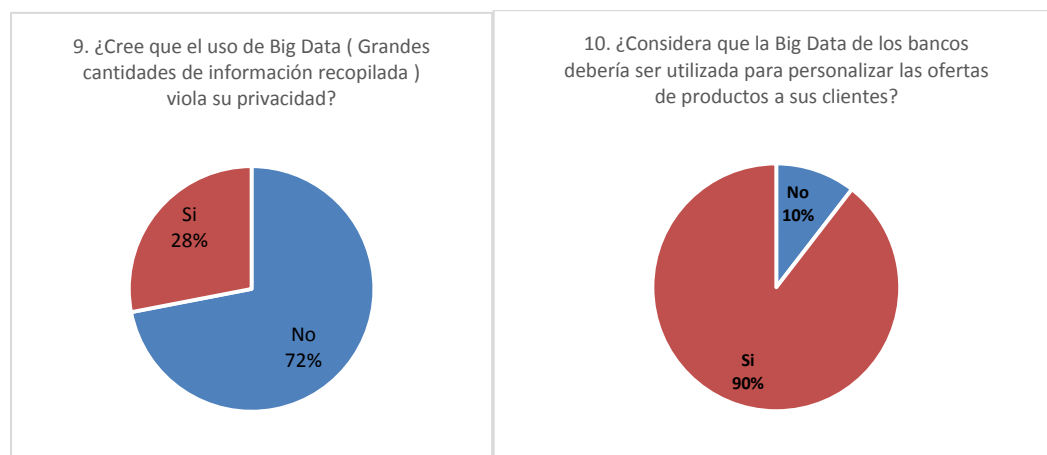
El 89% de los participantes considera seguras las aplicaciones de su entidad bancaria 141 a la hora de realizar transacciones, en contraste con las redes públicas de WIFI las cuales se consideran poco seguras, es importante para el autor mencionar que si bien las aplicaciones de las entidades bancarias pueden ser en su mayoría consideradas seguras, el acceso a las redes de datos y la seguridad de las mismas es un factor sensible a la hora de evaluar las necesidades de ciberseguridad de los clientes.



*Ilustración 47 ¿Cambiaría su actual banco en caso de encontrar una mejor oferta?*

Fuente: Elaboración propia

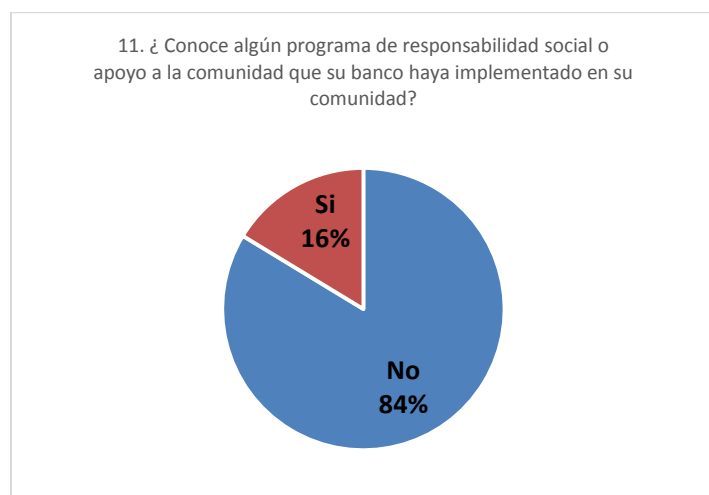
En cuanto a la lealtad hacia su banco, el 83% de los participantes afirma que cambiaría su actual banco en caso de encontrar una mejor oferta, para el sector financiero la lealtad ha sido uno de los grandes temas a abordar en los últimos años, y se evidencia en informes como el de la firma Consumer Index Value en el cual se menciona que “Lo paradójico de este proceso es que los clientes ven mejores opciones en otros bancos que en los que han manejado sus relaciones en los últimos años. Esta situación destruye la lealtad, recomendación y cercanía emocional de los clientes como se evidenció en la crisis del 2015” (Portafolio, 2020).



*Ilustración 48 ¿Cree que el uso de Big Data (Grandes cantidades de información recopilada) viola su privacidad y cree que debe ser utilizado para personalizar las ofertas?*

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta acerca del uso de la información recopilada el 72% de los participantes consideran que no representa una violación a la privacidad, es importante para el autor mencionar que se evidencia una diferencia en la percepción acerca de la información recopilada y la pregunta que se realizó en el primer instrumento de recolección de información en el cual se pregunto a los participantes si considerarían seguro entregar mayor información a los bancos a cambio de beneficios, para lo cual no se consideró seguro pero se puede observar que para el consumidor millennial del AMCO una vez el banco recopile la información de acuerdo a las regulaciones existentes no se considera que viole su privacidad y cómo se observa en la pregunta siguiente el 92% de los participantes consideran que debe ser utilizado para personalizar la oferta de servicios, lo cual está en concordancia con el modelo propuesto por el autor para el cual la gestión de las relaciones con los clientes es fundamental dentro de los servicios financieros.



*Ilustración 49; Conoce algún programa de responsabilidad social o apoyo a la comunidad que su banco haya implementado en su comunidad?*

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta acerca de si conocen algún programa de responsabilidad social en su comunidad el 84% de los participantes afirma no conocer ninguno. Dentro del modelo propuesto por el autor, la comunicación de los beneficios a la comunidad se entiende como uno de los factores fundamentales del mismo, ya que está permitirá generar lealtad y mostrar los beneficios de la relación con el banco para las comunidades a las cuales este impacta.

Además de lo anterior se aplicó un instrumento de recolección de información a directivos de nivel medio de dos bancos de la ciudad de Pereira, que accedieron a completar la encuesta que se encuentra en el anexo c del presente documento aclarando que se trata de opiniones personales y en ningún momento comprometen las políticas de su entidad y la cual tenía por objeto medir la utilidad percibida para los procesos del modelo propuesto por parte de los posibles responsables de la estrategia y aplicación de estos, obteniendo los siguientes resultados:

1. Número de participantes voluntarios: 9
2. Nombres y cargos:

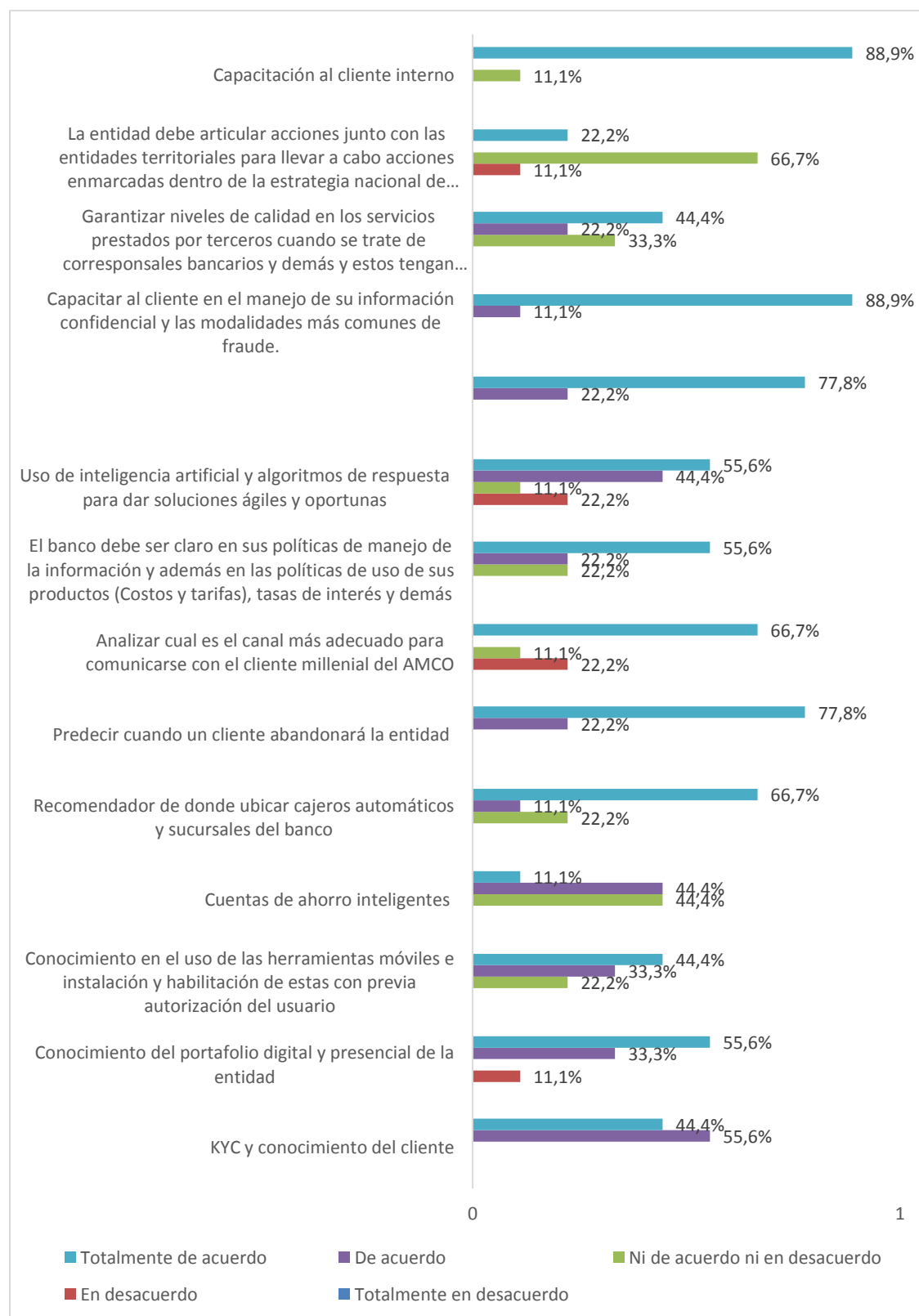
Katherine Osorio Diaz	Coordinador de oficina express	Banco Av Villas
Jobar Enrique Cordoba	Gerente oficina tradicional	Banco Av Villas
Juan Camilo Olivera	Coordinador oficina express	Banco Av Villas
Viviana Bedoya Ocampo	Gerente super numerario	Banco Av Villas
Luis Fernando Vélez	Gerente de oficina tradicional	Banco Av Villas
Angélica María Agudelo	Gerente oficina tradicional	Banco Av Villas
Nidia Rodríguez	Gerente de Zona Noroccidente	Banco Av Villas
Germán Cardona	Gerente de banca empresarial	Banco de Occidente
Germán Castañeda Rodríguez	Gerente de banca empresarial	Banco de Occidente

144

Las afirmaciones planteadas en el instrumento se enfocaron en medir la percepción de utilidad que tienen los directivos de nivel medio de dos de los bancos más importantes del país y que se encuentran en la zona del AMCO en la red de oficinas de las entidades, es importante aclarar que para el autor la mezcla en cuanto a cargos de las personas que accedieron voluntariamente a responder el instrumento es bastante valorable para el objetivo de la validación del modelo propuesto para el servicio al cliente para una entidad bancaria en el AMCO, ya que se cuenta con respuestas brindadas por una gerente de zona y 2 gerentes de banca empresarial además de 6 gerentes de oficinas express y tradicionales, los cuales cumplen diferentes roles en la entidad y aportarán diferentes percepciones muy importantes para la validación de la utilidad de los procesos propuestos dentro del modelo.

“Los siguientes son los procesos propuestos dentro del modelo de servicio al cliente para un banco enfocado en población millennial del AMCO: Frente a la utilidad de cada uno de los procesos para atender a los clientes entre 24 y 38 años de una entidad bancaria ud se encuentra:”





Una vez analizadas las respuestas al instrumento de recolección de la información, se pudo identificar que para los participantes la capacitación y el cumplimiento del marco regulatorio son aspectos altamente considerados en un modelo de atención al cliente para el segmento millennial del AMCO, además de lo anterior las herramientas que permitan predecir algunos comportamientos del cliente y optimizar los recursos del banco son igualmente percibidas como bastante útiles, en cuanto al uso de tecnología se encuentran opiniones diversas que pueden ser comprendidas debido a la percepción del reemplazo de la fuerza laboral por iniciativas tecnológicas tal cómo se menciona en el informe “En los mercados con mucha banca, esperamos al menos un 20% menos de sucursales en 2020, y esta tendencia continuará acelerándose.” (PWC, 2020)

Después de un proceso de investigación en fuentes primarias y secundarias de información se pudieron evidenciar algunos elementos importantes de la percepción de los millennial del AMCO con respecto a los servicios financieros y las tendencias globales del sector.

Es importante para el autor mencionar que se considera fundamental el conocimiento de los clientes por parte de las entidades bancarias y que este va mucho más allá de la información financiera y el perfil de riesgo de estos, los factores socio demográficos, culturales y sociales son de vital importancia a la hora de gestar relaciones duraderas y beneficiosas en la relación cliente-banco.

Al contrastar las tendencias globales con las observadas en la aplicación de los instrumentos de recolección de información para el AMCO, se evidencio por parte del autor que tal como se afirma en diversas investigaciones, no debe hacerse una generalización del término millennial a nivel global, ya que factores como el empleo, la informalidad, el acceso a la conectividad y otros aspectos socioeconómicos marcan grandes diferencias entre esta población y sus preferencias y capacidades de compra y consumo en diferentes países.

En un país como Colombia donde el hurto por medios informáticos es el delito informático más denunciado con 31.058 casos a 2019<sup>15</sup> el uso y acceso a la información de los usuarios es un tema bastante sensible y se pudo evidenciar que aunque los millennial del AMCO prefieren no entregar mayor información personal a las entidades bancarias, no considerarían una violación a su privacidad la utilización de la información ya recopilada por las entidades para la personalización de las ofertas en cuanto a productos financieros.

---

<sup>15</sup> Número de denuncias por hurto informático en 2019 de acuerdo con Informe de las tendencias del cibercrimen en Colombia (2019-2020), Policía de Colombia

El modelo de corresponsales bancarios se presenta en opinión del autor como la mejor opción para llevar los servicios bancarios a las comunidades donde la adopción de medios tecnológicos y la conectividad no son tan altas como para pretender que la mayoría de la población sea atendida por medios digitales, lo anterior sin olvidar que el departamento de Risaralda tiene un índice de acceso a internet solo un poco mayor al 50%, como ejemplo, se puede observar que cerca de 1.2 millones de beneficiarios del programa del gobierno nacional ingreso solidario, para apoyar a las personas más vulnerables en el aislamiento obligatorio no se encuentran bancarizadas y tendrán que recibir los subsidios mediante plataformas como Nequi, dejando de nuevo el interrogante de que posibilidad tengan de acceder a un Smartphone con internet y gestionar la aplicación de manera adecuada.

De acuerdo con lo anterior es importante para el autor mencionar que en su opinión y de acuerdo con otros autores la mayor accesibilidad a servicios financieros mediante el uso de herramientas tecnológicas y servicios digitales no en todos los casos representa mayor inclusión financiera, “las zonas rurales del país muestran un rezago en los indicadores de acceso frente a las áreas de mayor desarrollo urbano (cerca de 30 pp en las zonas rurales dispersas y de 20 pp en el sector rural). Entre tanto, al analizar por grupos etarios se encuentra que los jóvenes entre 18 y 25 años ingresan al sistema financiero en menor grado que el resto de la población adulta.” (ASOBANCARIA, 2019), se recomienda en futuros proyectos de investigación evaluar el impacto en la inclusión financiera de los millennial del AMCO de la adopción de herramientas digitales de servicios financieros.

Se validó que los millennial del área metropolitana prefieren un modelo de atención de una entidad bancaria que se encuentre cerca de su comunidad y que personalice su oferta de servicios de acuerdo con factores culturales, sociales, económicos y de acceso a servicios como internet, además que para un banco agregaría valor ante este segmento de clientes el establecer estrategias de capacitación en la adopción de nuevas herramientas tecnológicas por parte de los usuarios gestionando la información existente y brindando alternativas seguras y eficientes para cada caso, aunque los millennial del AMCO no son ajenos a las tendencias globales de los servicios financieros, sus particularidades hacen que prefieran a la fecha los servicios presenciales y que no consideren seguro entregar mayor información a los bancos,

es por todo lo anterior que un modelo basado en la corresponsalía bancaria acompañado 149  
por la capacitación constante y la personalización de la oferta se presenta como la mejor  
opción para la atención para la población millennial urbana y rural del AMCO de una manera  
inclusiva, segura y eficiente.

## ANEXOS

### **Anexo A. Entrevista a Luis Alberto López González, director de Analytics del banco Colpatría**

#### **1. ¿Cuál es la percepción del Banco frente a la generación millennial?**

**Respuesta:** El termino millennial aún no está del todo madurado en Colombia, sin embargo, el Banco Colpatría ha tomado acciones preventivas que permitan identificar las características más relevantes de las personas que integran esta generación para alinear nuestros productos y servicios a sus necesidades. Para el Banco, las personas de la generación en cuestión están en el segmento no rentable actualmente.

#### **2. ¿El Banco Colpatría se encuentra interesado en crear nuevas estrategias de marketing enfocadas en la generación millennial que respalden los productos y servicios ofertados por el Banco?**

**Respuesta:** Claro que sí, el Banco se encuentra interesado en ser un Banco innovador en prestación de servicios, en estos momentos estamos trabajando en investigar cuál es la forma de acercarse a las personas que no utilizan dispositivos móviles, para transformar su percepción e integrar a toda la comunidad en la era digital al igual que la de los millennials, sin embargo esta propuesta es un desafío de cambio cultural según lo expresa Tito Neira, Gerente de Analytics y CRM.

#### **3. ¿Cuál sería la característica principal que se debería tener en cuenta a la hora de formular nuevas estrategias enfocadas en esta generación?**

**Respuesta:** La transformación tecnológica debe ser la pauta para iniciar con el diseño de nuevas estrategias, esto debido a los bruscos cambios que se han evidenciado en el sector financiero.

4. **¿El Banco Colpatria tiene presupuestada la inversión en nuevas aplicaciones tecnológicas que permitan desarrollarse conforme a los avances tecnológicos de hoy en día?** 151

**Respuesta:** Si, recientemente el Banco llevo sus inversiones a nuevas herramientas que permitan desarrollar modelos de negocio rentables

5. **¿Que tan próximo está el Banco Colpatria en convertirse en un Banco Digital?**

**Respuesta:** Aún tenemos camino por recorrer respecto a esta pregunta, ya que la información que refleja la realidad está un poco adversa al objetivo, actualmente el 76% de clientes realizan sus transacciones en las 110 oficinas del Banco Colpatria y como dato adicional, aproximadamente 13.000 clientes pagan tarjetas de crédito en oficinas centralizadas como la oficina ubicada en la localidad de Soacha.

6. **¿Cuál es el margen de probabilidad de que un millennial se convierta en cliente después de haber realizado campañas publicitadas?**

**Respuesta:** No hemos tenido la oportunidad de hondar tan profundo en este tema para estimar porcentajes.

7. **¿El Banco ve potencial de rentabilidad en esta generación? ¿Que tanto (respuesta en porcentaje)?**

**Respuesta:** No, de acuerdo con el informe que reportamos a Canadá, las personas de esta generación se encuentran en el segmento no rentable para el Banco. Y no se han realizado las suficientes investigaciones para hacer prospectiva sobre el tema.

8. **¿El Banco cree necesario el envío de mensajes publicitarios de una forma personalizada a esta generación? ¿Por qué?**

**Respuesta:** Totalmente, la segmentación es realmente importante para nosotros y es primordial a la hora de definir estrategias y hacia qué grupo o segmento dirigirlas. Las segmentaciones realizadas comprenden clientes por valor que se clasifican en 4, y a su vez estos grupos de clientes se subdividen en 20 items de segmentación, lo cual permite detallar uniformemente las características de las personas. 152

De acuerdo con la anterior entrevista se puede identificar que el banco Colpatria del grupo Scotiabank no considera a los millennial como un segmento de clientes rentables, además de considerar que las alternativas presenciales se presentan como primera opción a la hora de tomar servicios financieros en el mercado colombiano.



COLPATRIA FIDUCIARIA del grupo Scotiabank		VINCULACIÓN CLIENTE PERSONA NATURAL RELACIONES PRINCIPALES	
PARA USO EXCLUSIVO DE LA FIDUCIARIA			
FECHA DE TRAMITE AÑO MES DÍA	No DE ID DEL GESTOR	CÓDIGO GERENTE	
SERVICIO FIDUCIARIO ADQUIRIDO			
FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN INMOBILIARIA	FIDUCIA PÚBLICA	FIDUCIA INMOBILIARIA	FONDOS DE INVERSIÓN COLECTIVA
ENCARGO FIDUCIARIO CON DESTINACIÓN ESPECÍFICA	FIDUCIA DE INVERSIÓN	ANTICIPO	
FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN PRIVADA	FIDUCIA DE GARANTÍA	FIDUCIA RECURSOS SGSSS Y PASIVOS PENSIONALES.	
1. INFORMACIÓN DEL CLIENTE			
PRIMER APELLIDO **		SEGUNDO APELLIDO	
PRIMER NOMBRE **		SEGUNDO NOMBRE	
		OTROS NOMBRES	
TIPO ID **		No. ID **	
T.I. C.C. C.E. PASAPORTE CARNE DIP. REGISTRO CIVIL		FECHA DE EXPEDICIÓN **	
		AÑO MES DÍA	
¿ES RESIDENTE PERMANENTE EN COLOMBIA? ** (PERMANENCIA: MAYOR A SEIS MESES EN EL PAÍS) SI NO		FECHA DE VENCIMIENTO DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN Es obligatorio para los documentos que apliquen: Pasaporte, Cédula de Extranjería, T.I. y otros	
PAÍS DE EXPEDICIÓN **		DEPARTAMENTO/ESTADO EXPEDICIÓN **	
PAÍS DE NACIONALIDAD **		CIUDAD DE EXPEDICIÓN **	
PAÍS DE NACIMIENTO **		DEPARTAMENTO/ESTADO NACIMIENTO **	
CIUDAD DE NACIMIENTO **		FECHA DE NACIMIENTO **	
		AÑO MES DÍA	
GÉNERO **			
F M			
DIRECCIÓN RESIDENCIA **		CASA No.	
BARRIO DE RESIDENCIA **		APTO. No.	
PAÍS DE RESIDENCIA **			
DEPARTAMENTO/ESTADO DE RESIDENCIA **		CIUDAD - MUNICIPIO DE RESIDENCIA **	
TELÉFONO SECUNDARIO		TELÉFONO PRINCIPAL **	
CORREO ELECTRÓNICO **			
ENVÍO DE EXTRACTOS PARA TODOS LOS PRODUCTOS CON FIDUCIARIA COLPATRIA: **			
ENVÍO DE RENDICIONES: Si la rendición de cuentas es enviada al correo físico o electrónico registrado por el inversionista, y esta es devuelta en más de dos ocasiones por encontrarse la dirección errada, dirección inexistente, destinatario no reside, no se localiza, no habitan en el predio, dicho informe no será enviado nuevamente hasta tanto el inversionista actualice la información registrada.			
¿TIENE USTED ALGÚN TIPO DE DISCAPACIDAD? SI NO		DE SER SI POR FAVOR INDICAR CUÁL:	
		VISUAL AUDITIVA MOTRIZ OTRA ¿CUÁL?	
¿USTED ES PEP? ** PEP: Persona Expuesta Públicamente. Persona natural nacional o extranjera que es o ha sido un funcionario de alta jerarquía en cualquier rama de gobierno ejecutiva, legislativa, administrativa, militar o judicial; un alto funcionario de un partido político local o extranjero; un representante legal o alto ejecutivo de una empresa estatal, agencia gubernamental, u organización internacional; o una persona que goza de reconocimiento público.		¿USTED ES FAMILIAR / ASOCIADO DE UNA PEP? ** También son consideradas PEP's sus familiares inmediatos (cónyuge/pareja, padres, hermanos, hijos, abuelos, nietos, cuñados, suegros, yernos y nueros), o asociados cercanos (aquellos conocidos ampliamente por mantener una relación inusualmente cercana con una PEP y que tienen la facultad de llevar a cabo operaciones a nombre de la PEP, o que tienen una cuenta conjunta con una PEP).	
SI NO		SI NO	

- Accenture. (2017). *Proveedores de servicios financieros: transformando modelos de distribución para el consumidor en evolución.*
- Albrecht, K. (2001). *Excelencia del servicio.* Illinois.
- Amaya, J. S. (17 de 03 de 2019). Por cinco bancos se hace 74% del monto de todas operaciones del sector financiero. *La República.*
- ASOBANCARIA. (2018). Segmento fintech en Colombia ¿ En qué vamos? *Semana Económica.*
- ASOBANCARIA. (01 de 02 de 2019). ASOBANCARIA. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/normatividad/>
- ASOBANCARIA. (2019). *Estrategia de inclusión financiera en Colombia 2019-2022.* Bogotá.
- ASOBANCARIA. (09 de 02 de 2019). *Normatividad.* Obtenido de Asobancaria: <https://www.asobancaria.com/>
- ASOBANCARIA. (03 de 02 de 2019). *Quienes somos.* Obtenido de <https://www.asobancaria.com/quienes-somos/>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras . (2018). *Encuesta piloto: Banca digital en Colombia.* Bogotá.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). *Encuesta: Los servicios financieros digitales en Colombia.* Bogotá.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). *Evolución del fintech y la banca digital.* Bogotá.
- Barlas, Y. (1996). Formal aspect of model validity and validation in system dynamics. *System Dynamics Review*, 183-210.
- Barrutia, J. M. (2005). *Marketing bancario en la era de la información.* Madrid : Pirámide .
- BID. (2018). *Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar? .*
- BID INVEST. (2019). *El Microscopio global de 2019 El entorno propicio para la inclusión financiera.*
- Bucklin, L. P. (1996). *A theory of distribution channel structure.* Berkeley.
- Büschgen, H. (1998). *Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankmanagement.* Berlin.

Caballero, C. (2010). *www.dinero.com*. Obtenido de Revista Dinero:

155

<https://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/un-rapido-recorrido-historia-del-sector-financiero-colombia-carlos-caballero-argaez/95393>

Carlson, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid : Diaz de Santos.

Casado, J. C., & Soriano, C. S. (2005). *Marketing Bancario Relacional*. McGraw-Hill.

Castañó, Y. Á., & Alonso Magdaleno, M. (2000). El proceso de validación de los modelos socio-económicos dinámicos. La Rioja, España.

Centro de innovación pública digital. (2016). *Files*. Obtenido de Centro de innovación :

<http://centrodeinnovacion.gobiernoenlinea.gov.co/sites/default/files/guia-tendencias-v7.pdf>

Chias, J. (1991). *El mercado son las personas* . Madrid: McGraw-Hill .

Cifuentes, A. (2017). Lo que los líderes colombianos deben saber de las nuevas generaciones. *Observatorio de Sociedad, Gobierno y Nuevas Tecnologías*.

Colombia Fintech. (09 de 02 de 2019). *Colombia Fintech*. Obtenido de Novedades:

<https://www.colombiafintech.co/novedades/adios-dudas-sobre-el-significado-de-fintech>

Congreso de la República de Colombia . (1995). *Ley 122 de 1995 Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones*. Bogotá.

Cuartas, A. M., Rodriguez, M. S., & Rodriguez, N. S. (2011). Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. *MBA Eafit*.

DANE . (07 de 02 de 2019). *Demografía*. Obtenido de DANE:

<https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=db12078f493d4941b17da4ddfb572fcd>

DANE. (07 de 02 de 2019). Proyecciones de población 2005-2020 por sexo y edad. Bogotá, Colombia .

Decreto 663 de 1993. (09 de 02 de 2019). *Secretaria Senado*. Obtenido de Secretaria Senado:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto\\_organico\\_sistema\\_financiero.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_organico_sistema_financiero.html)

estratificación, P. f. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de

[https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas\\_frecuentes\\_estratificacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf)

[https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas\\_frecuentes\\_estratificacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf)  
FOGAFIN. (03 de 02 de 2019). *Quienes somos*. Obtenido de [www.fogafin.gov.co](http://www.fogafin.gov.co)

Gaviria, O. A. (2004). El area metropolitana centro occidente antecedentes y perspectivas.  
*Ciencias Humanas* .

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. Barcelona , España: MARCOMBO SA.

Gutierrez, A. M. (s.f.). El EVA ¿un indicador de gestión o un indicador de creación de valor?  
*Análisis financiero* , 58-73.

Horovitz, J. (2000). *Los Siete Secretos del Servicio al Cliente*. Madrid: Prentice Hall .

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*.

KPMG. (2017). *Fintech: Innovación al servicio del cliente*. España: Funcas.

KPMG. (2017). *Nivel de madurez digital: el sector financiero en España*. Madrid.

Lampert, M., & Haroon, S. (06 de 07 de 2016). *Articles*. Obtenido de Foreign Affairs:

<https://www.foreignaffairs.com/articles/2016-07-06/millennial-values>

ley 1328 de 2009. (09 de 02 de 2019). *Secretaria Senado*. Obtenido de Secretaria Senado:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1328\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1328_2009.html)

Lind, D., W. M., & S. W. (2015). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* . México  
DF: McGraw Hill.

Martinez, F. L., & Huertas, P. L. (2007). *Marketing en la sociedad del conocimiento*. Madrid :  
Delta Ediciones.

Ministerio de las tecnologías de la información y comunicación. (2016). *Diseño y medición  
Indicador Terminales por cada 100 habitantes En el marco del Plan Nacional de  
desarrollo 2014 - 2018*. Bogotá.

Ministerio de las TIC. (05 de 02 de 2019). *Portal*. Obtenido de Sitio Web de Ministerio de las  
TIC gobierno de colombia: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5305.html>

Naisbitt, J. (1982). *Megatrends 2000*. Nueva York.

NEQUI. (s.f.). Obtenido de <https://www.nequi.com.co/prensa/>

Observatorio eCommerce. (2017). *Transacciones Digitales Colombia: eCommerce & Recaudo  
2016/ 2017*. Bogotá.

Organismo internacional de juventud para iberoamérica. (2017). *Millenial ¿ Una categoría útil  
para identificar a las juventudes iberoamericanas*.

- Pavez, M. I. (2008). *Nativos e inmigrantes digitales: Caracterización exploratoria de estudiantes universitarios*. Santiago de Chile.
- Pechuan, A. M. (2008). *El desarrollo de la banca electrónica en España. Un análisis comparativo entre entidades online y tradicionales en España y en Estados Unidos*. Valencia .
- Portafolio. (23 de 03 de 2020). Banca sacrifica fidelización en guerra por tasas.
- PWC. (2017). *La banca retail en 2020 ¿Evolución o revolución?*
- PWC. (2020). *Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?* .
- Quevedo, L. H. (2004). Las limitaciones del análisis financiero tradicional de la liquidez. *Equidad y desarrollo*, 99.
- Ramirez Nuñez, L. (2017). Estrategias de marketing de un banco colombiano enfocadas a personas de la generación Millennial. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Rivera Camino, J., & Mas Hernandez, C. (2015). Marketing financiero, estrategias y planes de acción para mercados complejos. Madrid: ESIC.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2018). *Manual de funcionamiento de la arenera*.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2018). *Oficinas y corresponsales bancarios en Colombia* . Bogotá.
- Umaña, R. (11 de Septiembre de 2016). *Blog*. Obtenido de Gorileo:  
<http://www.gorileo.com/blog/los-millennials-no-existen-entonces-quienes-son-los-millennial>
- VICE. (Abril de 2019). Así ahorra la generación que, supuestamente, no ahorra. (VICE, Entrevistador)
- Von Groddeck, V., & Schwarz, J. (2013). Perceiving megatrends as empty signifiers: A discourse-theoretical interpretation of trend management. *Futures*.
- Zendesk Benchmark. (2019). *Informe de Zendesk sobre las tendencias de la experiencia del cliente de 2020*.